

Pauliina Kyhä

OY SNCARGO LTD:N LIIKETOIMINTAPROSESSIEN  
TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
2016

# OY SNCARGO LTD:N LIIKETOIMINTAPROSESSIEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Kyhä, Pauliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK

Marraskuu 2016

Ohjaaja: Pohjus, Anne

Sivumäärä: 83

Liitteitä: 2

Asiasanat: asiakaspalaute, ennakointi, liiketoimintaprosessi, kehittäminen, kuljetus ja huolinta, prosessiajattelu, ulkomaankuljetukset

---

Kehittämistyön aiheena oli perehtyä Oy SNCargo Ltd:n liiketoimintaprosesseihin ja niiden kehitysmahdollisuuksiin. Lähtökohtana oli tavoite kuvata prosessien nykytila ja piirtää prosessikartta, sekä tutkia prosessiajattelun tuomia mahdollisuuksia teoreettisesti asiakaslähtöisyyden kannalta. Tavoitteena oli löytää toiminnan kipupisteet ja sen myötä kehittää yrityksen päivittäisiä rutiineja ja operatiivisia prosesseja toimivammaksi ja tuottavammaksi.

Tutkimusosuudessa asiaa tutkittiin dokumenttianalyysillä, asiakastytyväisyyskyselyllä sekä haastatteluin, joiden pohjalta saatiin kuva tämän hetken tilanteesta ja parannusta vaativista kohteista. Koska huolintaliikkeen on aina oltava hyvin selvillä tulevista muutoksista ja uudistuksista, ”askeleen edellä asiakastaan”, hyödynnettiin ennakointia tulevaisuuskuvan kartoittamiseen. Ennakoinnissa käytettiin Delfoimenetelmää, jolla saatiin näkemyksiä alan asiantuntijoilta kuljetusalan tulevaisuudesta sekä toimivista prosesseista.

Tutkimustulosten mukaan huolintaliikkeen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat luotettavuus, toimintavarmuus ja nopea vasteaika asiakkaan vaatimuksiin. Tulevaisuuden kiristyvässä kilpailutilanteessa nämä tulevat korostumaan entisestään. Pysyäkseen mukana kilpailussa, vaaditaan huolintaliikkeeltä ammattitaitoisen henkilökunnan lisäksi toimivat prosessit, jotka keskittyvät vain olennaiseen. Kehitettävää löytyi SNCargon prosessien suorituksesta sekä itse prosesseista. Suurimpana kehittämiskohteenä esiin nousi dokumentoinnin ja raportoinnin puute, sekä myynnin ja asiakashankinnan lisääminen. Tutkimuksen tuloksena saatiin merkittävää tietoa asiakastytyväisyydestä, sekä alan tulevaisuudennäkymistä, joiden myötä syntyi kehittämis ehdotuksia SNCargolle.

# IDENTIFICATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN OY SNCARGO LTD

Kyhä, Pauliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration

November 2016

Supervisor: Pohjus, Anne

Number of pages: 83

Appendices: 2

Keywords: customer feedback, prediction, business process, development, transport and forwarding, process thinking, overseas transportation

---

The purpose of this thesis was identification and development of business processes in Oy SNCargo Ltd. The starting point was the aim to describe the current state of processes and to draw a process map, as well as to theoretically explore the possibilities of process thinking from the point of view of the customer. The aim was to find the challenges of the activities and the development of the company's daily routines and operational processes.

In the research part the issue was studied by document analysis, interviews and customer satisfaction survey, based on which the picture of the current situation and the improvement of demanding targets was created. As freight forwarders must always be aware of the upcoming changes and reforms, "be one step ahead of the customer", prediction was used in defining the future. The Delphi technique was used to get expert views on the future of the field, as well as the future of the operating processes.

The results showed that freight forwarders' most important features are reliability, security of supply and fast response time to customer requirements. As the competition increases in the future these will be even more emphasized. To stay in the race freight forwarders need qualified personnel as well as operating processes that focus only on the essential. Development issues were found in the process performance of Oy SNCargo Ltd., as well as in the processes themselves. The main development objects raised were the lack of documentation and reporting and increasing sales and customer acquisition. The study resulted in significant insight into customer satisfaction, as well as the industry's prospects, which generated proposals for development for Oy SNCargo Ltd.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ TAVOITTEINEEN .....	8
2.1	Kuljetusala Suomessa .....	8
2.2	Mitä huolinta on? .....	9
2.3	Myyntituotteena palvelu .....	11
2.4	Kohdeorganisaation esittely .....	12
2.5	Kehittämistyön taustaa .....	13
2.6	Kehittämistyön tavoite .....	14
3	DATASTA RATKAISUIHIN .....	16
3.1	Teoreettinen viitekehys .....	16
3.2	Menetelmät tutkimusaineiston keräämiseksi .....	18
3.2.1	Haastattelu .....	20
3.2.2	Havainnointi .....	21
3.2.3	Ennakointi .....	21
3.2.4	Asiakastyytyväisyyskysely .....	22
3.3	Tutkimusstrategia.....	23
4	APUA PROSESSIAJATTELULLA .....	25
4.1	Prosessin käsite .....	25
4.2	Ydinprosessien ja tukiprosessien määrittely .....	27
4.3	Prosessijohtaminen .....	29
4.4	Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen .....	30
4.4	Prosessien kuvaaminen .....	31
4.5	Prosessien kehittäminen .....	33
5	KASVUA LIKETOIMINTAAN .....	36
5.1	Kehity tai kuole.....	36
5.2	Asiakaspalautteen avulla.....	38
5.3	Ennakoinnin voimin.....	40
5.3.1	Heikot signaalit, trendit ja megatrendit .....	42
5.3.2	Delfoi-menetelmä .....	43
6	KOHDEORGANISAATION PROSESSIEN KUVAUS.....	45
6.1	SNcargon prosesseista .....	45
6.2	Ydinprosessit.....	49
6.3	Tukiprosessit.....	51

7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI.....	53
7.1	Dokumenttianalyysi .....	53
7.2	Asiakastyytyväisyyskysely .....	55
7.3	Haastattelut .....	63
7.4	Ennakointia Delfoi-menetelmällä .....	65
8	PROSESSIEN TAVOITETILA .....	70
8.1	Liiketoimintaprosessien tavoitetila .....	70
8.2	Asiakaspalautteen kohdistaminen prosesseihin .....	73
8.3	Kehittämisehdotukset.....	76
9	YHTEENVETO .....	79
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	

Liite 1 Oy SNcargo Ltd:n prosessikaavio

Liite 2 Asiakastyytyväisyyskyselykaavake

## 1 JOHDANTO

Suomi on eurooppalaisittain tarkastellen suuri ja harvaanasuttu maa. Suomen teollisuustoiminta on jakautunut lähes koko maan alueelle ja kuljetus- sekä liikennevirrat ovat pääosin pieniä ja etäisyydet pitkiä. Suomen maantieteellisen aseman vuoksi kuljetusten merkitys ulkomaankaupassa on huomattava. Maantieteelliset seikat, kuten Suomen sijainti Euroopan reuna-alueella, liittyvät pysyvästi kuljetusten toimintaympäristöön ja muuttuvat vain hitaasti. Suomalaisten tuotteiden kilpailukyvyyn lisärasituksena ovat kuljetusetäisyys, aikaviive ja kustannuksia lisäävät ilmasto-olosuhteet. Kuljetuskustannukset ovat teollisuudelle muihin kustannuksiin verrattavia kustannuksia, sillä tuote on valmis vasta silloin, kun se on asiakkaalla. Suomen kaltaiselta pieneltä maalta kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa tehokkuuden lisäämistä sekä sisäisissä että ulkomaan kauppaa, erityisesti vientiä, palvelevissa kuljetuksissa. (kuljetusopas.com)

Ulkomaankauppaa käydessään yritykset voivat hoitaa kuljetuksensa itse tai vaihtoehtoisesti ulkoistaa kuljetusketjun kolmannelle osapuolelle, eli huolitsijalle. Huolitsija on ulkomaankuljetusten ammattilainen ja ottaa vastuun koko prosessin suunnittelusta, hoitamisesta ja valvonnasta. Tällöin maahantuonti-/vientiyritykselle vapautuu aikaa sekä resursseja keskittyä oman ydinliiketoimintansa kannalta keskeisiin prosesseihin. Nykypäivänä prosessien merkitys yritysten toiminnassa onkin kasvanut merkittävästi. Tämä on lisännyt tarvetta tutkia prosesseja, sekä tarkastella miten yritykset ovat erinäisissä prosesseissaan onnistuneet. Prosessit ovat laaja-alaisia ja pitkäkestoisia. Vähäisen tietämyksen vuoksi prosessit voivat epäonnistua esimerkiksi huonon suunnittelun tai johtamistavan vuoksi. Prosesseja tutkimalla on mahdollista tarkastella prosessien ongelmakohtia. Prosessien tutkimisen tuloksena saadaan tietoa mitkä tekijät ovat vaikuttaneet prosessin lopputulokseen. (Hölsä & Reunanen, 2014, 3)

Prosessiajattelussa nousee esiin asiakaslähtöisyyden korostaminen kaikessa toiminnassa. Tämä pätee hyvin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Oy SNCargo Ltd:ssä, jossa asiakas on koko toiminnan ydin. Oy SNCargo Ltd on kansainvälinen kuljetus- ja huolintaliike, joka tarjoaa asiakkailleen maalimanlaajuisia kuljetus- ja huolintapalveluita. Yrityksellä ei ole omaa kuljetuskalustoa, vaan SNCargo toimii laajan ali-

hankkijaverkoston turvin. Ilman asiakasta Sncargon ei tarvitse tehdä, eikä tuottaa mitään, ei järjestää ensimmäistäkään kuljetusta eikä tehdä yksiäkään kuljetusdokumentteja. Yritys ei ole fyysisen tuotteen tuotantolaitos, eli se ei valmista mitään, minkä voisi varastoida odottamaan asiakkaan ostopäätöstä. Prosessit käynnistyvät aina asiakkaan tilauksesta ja toimivat täysin asiakkaan tarpeiden mukaan.

Prosessien tutkiminen ja uudelleen organisointi saattavat paljastaa mielenkiintoisia ja liiketoimintaa kehittäviä asioita. Yrityksen liikeidea on kaikessa yksinkertaisuudessaan nerokkaan toimiva ja Sncargon toiminnalle on selkeä tarve. Niin kauan kuin yritykset käyvät kauppaa keskenään, pitää niiden valmistamia tuotteita kuljettaa paikasta A paikkaan B. Tähän tarvitaan kuljetusliikettä. Jotta Sncargo pystyy turvaamaan liiketoimintansa jatkuvuuden, on sen pysyttävä mukana kilpailussa ja kyettävä uusiutumaan. Tähän haasteeseen prosessien kuvaaminen ja optimointi sopivat varsin hyvin.

Asiakaskohtainen palvelu ja asiakasläheisyys ovat monen pienen ja keskisuuren yrityksen kilpailuetu, niin myös Sncargon. Näillä yrityksillä on tarve olla lähellä asiakkaitaan ja täyttää heidän vaatimuksiaan isoja, kustannustehokkaita kilpailijoitaan paremmin. Kysymys on lähinnä näiden yritysten mahdollisuuksista kasvaa ja kehittyä. Tutkimukset osoittavat, että menestyäkseen kasvuyrityksen on kyettävä hyödyntämään monipuolisuutta kilpailukeinona. Heidän on tunnistettava erilaisia tapoja palvelulla ja luoda arvoa asiakkailleen. Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi yrityksen on hyödynnettävä ydinosaamistaan ja samoja resursseja monella eri alueella. Liiketoimintamallien toteuttamisessa tarvitaan myös erikoisosaamista. Kasvun aikaansaamiseksi ydinosaamista ja erikoisosaamista pitää kehittää jatkuvasti. (Simons & Hyötyläinen, 2009, 45–46) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä luomaan kuva Sncargon tämänhetkisestä tilanteesta ja pohtia prosessien kyvykkyyttä, sekä saada aikaan jatkuvan parantamisen malli asiakaspalaute huomioiden ja alan tulevaisuudennäkymät ennakoiden.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ TAVOITTEINEEN

### 2.1 Kuljetusala Suomessa

Käsitteellä kuljetus tarkoitetaan yksinkertaisesti palvelua, jossa tavaraa siirretään paikasta toiseen maalla, merellä ja ilmassa. Kuljetukset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen kuljetukseen. Sisäisellä kuljetuksella tarkoitetaan käsittelyä tuotantolaitoksessa tai työmaalla. Ulkoisessa kuljetuksessa käytetään yleisiä kuljetusvälineitä ja -väyliä. Kuljetukset ovat keskeisessä osassa logistisen ketjun useissa eri vaiheissa alkaen raaka-aineen hankkimisesta tuotantoon ja päätyen valmiiden tuotteiden toimittamiseen kuluttajille. (kuljetusopas.com)

Kuljetustoiminnan pääosapuolet ovat kuljetusasiakkaat eli kuljetusten tarvitsijat, kuljetuselinkeino ja kuljetusyrietykset eli kuljetusten suorittajat sekä julkinen hallinto, muun muassa Suomen tulli. Kuljetus perustuu tavarän myyjän ja ostajan väliseen sopimukseen tai käytäntöön. Tavaravirta edellyttää myös informaatiovirtaa myyjän, ostajan ja lukuisten muiden osapuolten välillä, muun muassa huolintaliikkeen, kuten esimerkiksi SNcargo.

Suomen syrjäisen sijainnin vuoksi kuljetukset ovat 'välttämätön paha' liiketoimintaa harjoittavien yritysten toiminnassa. Maantieliikenne on tärkein kuljetusmuoto Suomessa niin tavaroiden kuin ihmisten kuljetuksissa. Kuljetusmatkat ovat pitkät ja vievät ulkomaankauppaa harjoittavilta yrityksiltä paljon aikaa ja rahaa. Volyymituotteissa rahdin osuus kustannuksista on verrattain pieni, kun taas edullisissa käyttötavaroissa rahdin osuus voi kasvaa liiankin suureksi. Yritysten on siis kilpailutettava kuljetukset huolellisesti ja puntaroitava mikä on kulloinkin tärkeämpää; edullinen rahti vai nopea toimitus.

Suomessa logistiikkakustannusten osuus yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 11 prosenttia, kun se Keski-Euroopassa on 4-8,5 prosenttia. Ero johtuu paitsi maantieteellisistä olosuhteista myös Suomen teollisuuden alhaisesta jalostusasteesta. Kotimaan kuljetussuorite pinta-alan suhteutettuna on Suomessa Euroopan unionin pienin, 0,1 milj. tkm/km<sup>2</sup>. Suurin on Belgiassa, 0,1 milj. tkm/km<sup>2</sup>. Kotimaan kuljetus-



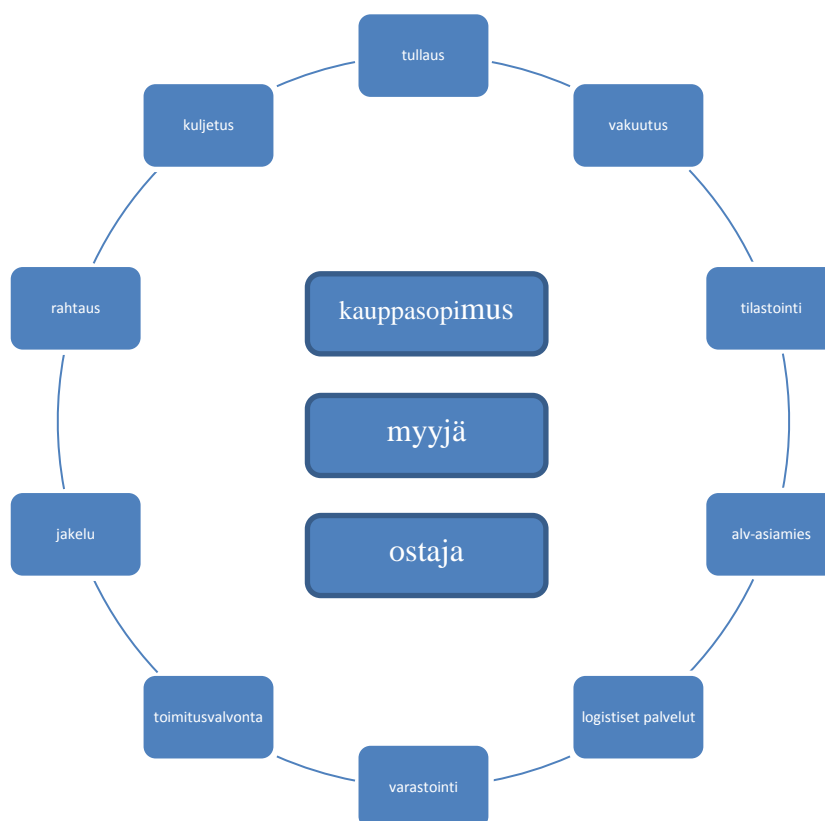
suorite asukaslukuun suhteutettuna on 1,9-kertainen EU:n keskiarvoon verrattuna. (kuljetusopas.com)

Ulkomaankuljetuksia Suomessa operoi monta eri yritystä, mutta kaksi isointa kotimaista lienevät DSV ja Schenker. Mukana kilpailussa on myös suuria kansainvälisiä yrityksiä, kuten itävaltalainen LKW Walter. Suomalaisten kuljetusyritysten kilpailukyky perustuu turvallisuuteen, lisäarvopalveluihin sekä hyvään logistiseen osaamiseen. Heikkoutena on Suomen kustannustaso; palkat, polttoaineet, väylämaksut ym. ovat korkeammat kuin eteläisten kilpailijoiden. Kuljetusten kilpailukyky, jossa yhdistyy sekä asiakkaan, että palvelun tuottajan etu, riippuu monista tekijöistä. Muun muassa kuljetusvirtojen optimoinnilla, toimintojen virtaviivaistamisella, tietojärjestelmien sekä infrastruktuurin kehityksellä saadaan merkittäviä etuja Suomen kuljetusalalle ja sitä myötä suomalaisille vienti- ja tuontiyrityksille. (Hernesniemi, Auvinen & Dudarev 2005, 73–75)

## 2.2 Mitä huolinta on?

Nykyisessä maailmankaupassa yksittäinen kauppias ei yleensä voi olla selvillä kaikista kuljetusmahdollisuuksista ja -määräyksistä eikä tuontiin ja vientiin eri maissa liittyvistä muodollisuuksista ja veroista. Näihin kysymyksiin perehtynyt ammattilainen on huolitsija.

Huolinnan laajuus vaihtelee suuresti: se voi olla yksittäinen tulliselvitystehtävä tai kokonaisvaltainen kaupan toteuttaminen. Huolitsijan velvollisuutena on vastiketta vastaan, omissa nimissään, toimeksiantajan lukuun huolehtia tavaralähetysten ja niihin liittyvistä toimenpiteistä toimeksiantajan edun mukaisesti. Huolitsija on asiakkaansa edustaja kaupan eri osapuolten välissä välittäen tietoa muun muassa ostajan, myyjän kuljetusliikkeen, tullin ja agentin välillä. Toimimisvelvollisuus alkaa, kun huolitsija ja toimeksiantaja ovat sopineet yhteistyöstä ja huolitsija on vastaanottanut toimeksiannon. Huolitsijan tärkein velvollisuus on toimia sovitulla tavalla toimeksiantajansa edut varmistaen. (Hörkkö ym. 2010, 26; Kuljetusopas.com)



Kuvio 1. Huolinnan osatekijät (Hörkkö ym. 2010, 27)

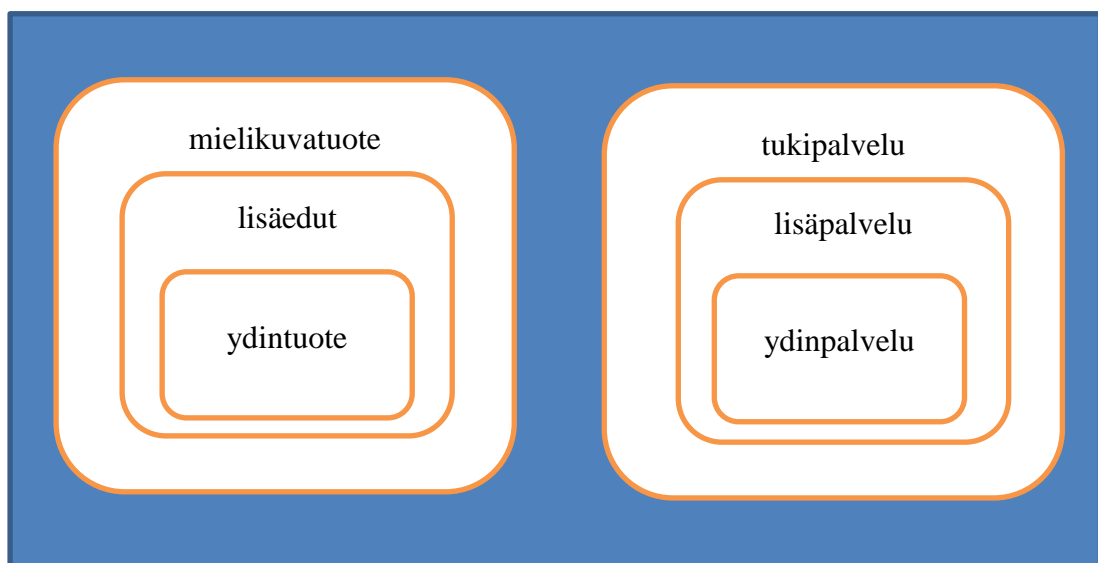
Euroopan unionin jäsenmaiden välillä voimassa olevan vapaan liikkuvuuden periaatteen piiriin kuuluvat tavarat, kuljetukset, rahoituspalvelut, pääoma, informaatio- ja audiovisuaaliset palvelut sekä ihmisten liikkuminen. Tavaroiden vapaa liikkuvuus tarkoittaa, että jäsenmaiden sisärajoilla ei kanneta tullia eikä rajaveroa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei huolitsijaa tarvittaisi EU:n sisäisissä kuljetuksissa. Huolitsijan työhön kuuluu koko kuljetusketjun koordinointi ja valvonta. (kuljetusopas.com)

Asiakirjojen merkitys vientikuljetuksissa on keskeinen. Niiden on oltava huolellisesti laadittuja, sillä puutteelliset tai epäselvät tiedot voivat aiheuttaa viivytyksiä tulleissa, tavaroiden vahingoittumisia, palautuksia ja katoamisia sekä lisäkustannuksia. Ulkomaankauppaa tekevä yritys ei välttämättä itse ole selvillä kaikista dokumentteja koskevista vaatimuksista ja säädöksistä ja tästä syystä huolitsijan merkitys on keskeinen.

### 2.3 Myyntituotteena palvelu

Kari Karhu määrittää teoksessaan Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja (2002, 119) palvelun seuraavasti: “Palvelulla tarkoitetaan suoritusta, joka joko itsenäisenä tai konkreettisen tuotteen vaihdantaan liittyvänä tapahtuu usein vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa, ja jonka tuloksena syntyy aineettoman luonteen omaava, usein asiakaskohtaisesti räätälöity ja tuottamisen kanssa samanaikaisesti kulutettava hyödyke, joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan senhetkiseen puutteeseen tai ongelmaan.”

Palvelun määritelmään kuuluu oleellisena osana asiakkaan osallistuminen sen tuottamiseen, suoritteen aineettomuus sekä palvelun vastaaminen yksilöllisiin tarpeisiin. Palvelua ei voi tuottaa etukäteen, eikä tehdä varastoon. Palvelu voi olla joko pitkälle räätälöityä tai vaihtoehtoisesti pitkälle standardoitua, jolloin asiakas valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista omia tarpeitaan parhaiten vastaavan. (Karhu, 2002, 119–120)



Kuvio 2. Fyysisen tavarán ja palvelun tuotetasot (Karhu, 2002, 27)

Palveluyrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävissä olevat resurssit, liikeidea ja markkinoinnin kilpailukeinot. Yrityksen liikeidea luo pohjan koko liiketoiminnalle, jota täydennetään resursseilla. Tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita ja markkinoinnin keinoin saada oma palvelutarjonta kohtaamaan kysyntää. (Karhu, 2002, 127)

## 2.4 Kohdeorganisaation esittely

Oy Sncargo Ltd on kansainvälisiä kuljetuksia ja huolintaa hoitava perheyritys. Yritys työllistää yhteensä kuusi henkilöä, kolme omistajaperheestä ja kolme ulkopuolista, joista yksi on tämän tutkimuksen tekijä. Yrityksen konttori sijaitsee Porin Konepajanrannassa ja liikevaihto vuonna 2015 oli 3,5 milj. euroa. Oy Sncargo Ltd kuuluu konserniin, jonka emoyhtiö on Oy Scandic Niinivirta Ab. Jatkossa tässä kehittämissä yrityksessä käytetään pelkästään nimitystä Sncargo.

Sncargo tarjoaa asiakkailleen ulkomaankuljetuksia. Palveluvalikoima kattaa lähes koko maailman sekä eri kuljetusmuodot; maa-, meri- ja lentokuljetukset. Myös rautatiekuljetuksia pystytään tarjoamaan, mutta niiden kysyntä on hyvin pientä. Kuljetusten lisäksi yritys tarjoaa huolintapalvelua sekä yhdessä kuljetuksen kanssa, että erikseen. Huolintapalvelu pitää sisällään kaikkien vaadittavien kuljetusdokumenttien teon, muun muassa rahtiasiakirjat, vientiselvitykset ja maahantuontitullaukset.

Sncargon asiakkaita ovat kotimaiset sekä ulkomaiset yritykset. Yritysassiakkaat ovat pääkohderyhmä, mutta jonkin verran kauppaa tapahtuu myös yksityishenkilöiden kanssa, mm muuttokuljetusten muodossa. Huolinta-alalla asiakkaiden fyysisellä sijainnilla ei ole varsinaisesti merkitystä, joten Sncargolla on asiakkaita ympäri Suomen, sekä ulkomailla.

Sncargolla ei ole omaa kuljetuskalustoa, vaan yritys ostaa varsinaisen fyysisen kuljetuksen omilta alihankkijoiltaan, eli kuljetusliikkeiltä. Sncargo siis välittää kuljetuspalveluita ostaen itse palvelun omalta alihankkijaltaan tapauskohtaisesti parhaan aikataulun, hinnan ja muiden ehtojen mukaan. Sncargon alihankkijaverkosto on laaja ja sisältää sekä kotimaisia, että ulkomaisia toimijoita.

Oy Sncargo Ltd:n toiminta-ajatus lainattuna yrityksen [www-sivulta](http://www.sncargo.com): ”Toiminta-ajatuksemme huolintaliikkeenä on hoitaa tavaralähetysten ulkomaankuljetukset ja huolinta vastuuntuntoisesti, huolellisesti sekä vientiä ja tuontia harjoittavien yritysten tarpeet ja vaatimukset huomioivalla tavalla. Tällöin asiakkaamme voi keskittyä ydinliiketoimintansa.” ([www.sncargo.com](http://www.sncargo.com))

## 2.5 Kehittämistyön taustaa

Monella pienellä ja keskisuurella yrityksellä on usein monimutkainen asiakasrajapinta. Asiakkaina on sekä suuria, säännöllisesti ostavia isoja volyymiasiakkaita sekä pieniä, satunnaisia ja yksittäisiä asiakkaita. Yritykset palvelevat asiakkaitaan monin eri tavoin, tuottein ja palveluin. Tuotteet ovat pitkälle räätälöityjä palvelukokonaisuuksia, joiden kehittäminen perustuu yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasläheisyys ja asiakaspalvelu ovatkin monen pienen ja keskisuuren yrityksen kilpailuetu verrattuna isompiin kilpailijoihin. Toiminta on kuitenkin haastavaa, sillä yrityksen pitää jatkuvasti mukautua asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin, mikä saattaa johtaa noidankehään, jossa yrityksen voimavarat käytetään suurelta osin operatiiviseen tilausten käsittelyyn ja siihen liittyvään ongelmanratkaisuun, jolloin myös merkittävä osa yrityksen johdon päivittäisestä työajasta kuluu tähän. (Simons & Hyötyläinen, 2009, 47–48)

SNcargo on suhteellisen pieni yritys ja työntekijöitä on vain juuri operatiivisen toiminnan ylläpitämiseen tarvittava määrä. Kesätyöntekijöitä tai muita ulkopuolisia sijaisia ei käytetä, vaan lomien ja poissaolojen aikana työt jaetaan. Yritys on toiminut samalla peruseriaatteella koko 20-vuotisen taipaleensa. Suurimmat muutokset ovat tulleet tietotekniikan kehityksen ja erilaisten sähköisten palveluiden myötä. Yrityksen liikeidea ja strategia ovat toimivat, mutta käytännön työstä löytynee parannettavaa ja muokattavaa.

Kilpailu alalla on kovaa ja kiihtyvällä tahdilla muuttuva maailma luo paineita menestymiselle. EU:n laajentuminen vähentää huolitsijan työtä ja suomalaisyritysten viennin/tuonnin vähentyessä ei kuljetuspalveluita tarvita entiseen malliin. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on tehtävä jotain ja tällä opinnäytetyöllä pyritään vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien kartoittamiseen. Tutkimuksella paneudutaan yrityksen liiketoimintaprosesseihin, pilkotaan ne osiin ja pohditaan mitä voitaisiin tehdä paremmin. Muun muassa myynnin kasvattaminen ja oman ostotoiminnan tehostaminen ovat ydinasioita. Pienen organisaation rajallisista resursseista, niin henkilökunnassa kuin hankinnoissa, on saatava maksimaalinen hyöty, joten kaikki turha ja tuottamaton toiminta on karsittava pois.

Suomen viennin vetäessä huonosti tilanne heijastuu välittömästi SNCargoon. Mikäli yritykset eivät saa kauppvoja ulkomaille, ei SNCargolla ole mitään mitä kuljettaa. SNCargon liikevaihto on pudonnut muutaman viime vuoden ajan vuosi vuodelta, kunnes vihdoin pysähtyi ja saatiin pienoiseen kasvuun vuonna 2015. Tuo kasvusuunta on kyettävä pitämään, joten yrityksessä on tehtävä kaikkensa, jotta tuottavuus saadaan parempaan kasvuun. Työntekijäkuluissa SNCargo ei voi säästää, jotta pystytään pitämään yllä laadukasta toimintaa myös loma-aikoina eli henkilövahvuus tulee pysymään samana.

## 2.6 Kehittämistyön tavoite

Työn tavoitteena on pilkkoa Oy SNCargo Ltd:n liiketoimintaprosessit osiin, piirtää prosessikuvaus ja pohtia mitä näissä voidaan tehdä paremmin. Liiketoiminnassa asiakas on koko toiminnan ydin, joten tutkimukseen sisältyy asiakaskysely. Näin saadaan asiakkaan mielipide ja kokemus palvelusta mukaan kehittämistyöhön. Tavoitteena on myös ennakkoinnin voimin hahmottaa kuva SNCargon tulevaisuudesta sekä yleisistä kuljetusalan tulevaisuudennäkymistä. Näin SNCargolla on paremmat valmiudet tulevaisuuden varalle ja se pystyy muokkaamaan toimintaansa tulevaisuuden vaatimukset vastaavaksi.

Prosessiajatteluun kuuluu paine lisätä organisaation toimintaan liittyvää taloudellisuutta, tuottavuutta sekä tehokkuutta. Tämä huomioiden työvälineiden ja ohjelmistojen on oltava ajanmukaiset ja toimivat. Viime aikoina SNCargossa onkin uudistettu koko tullausprosessi ohjelmistoinen. Sen avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa parempi tuottavuus, sekä taloudellista hyötyä. Prosessiajattelun periaatteita käyttäen SNCargo hyötyy siten, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät kokonaisuuden, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Joissakin tapauksissa asiakas voisi tilata kuljetuksen myös suoraan SNCargon alihankkijalta, joten SNCargon pitää omalla toiminnallaan tuoda lisäarvoa asiakkaalle, jotta hän tilaa palvelun jatkossakin.

Prosessiajattelun periaatteen mukaan toimintaa on mitattava, jotta voidaan todeta toiminnan laatu. SNcargolla seurataan kuukausittain kuljetustilausten eli ”keikkojen” lukumäärää, liikevaihtoa ja katetta. Myös asiakkaiden pysyvyyttä seurataan säännöllisesti ja ryhdytään toimenpiteisiin, ellei uutta tilausta kuulu.

Raimo Hyötyläinen ja Magnus Simons kiteyttävät ajatuksen toimintajärjestelmän systemaattisesta suunnittelusta teoksessaan Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli (2009, 230) seuraavasti: ”Mitä useampi henkilö eri vaiheessa osallistuu työn toteuttamiseen, sitä suurempi on mahdollisuus, että tehdään päällekkäistä työtä, turhaa työtä, väärää työtä, tai että työ hidastuu, koska tekijä on jäänyt odottamaan edellisen työvaiheen valmistumista. Tämän takia kasvun toteuttamiseen tarvitaan kykyä jäsentää, miten organisaatio toimii vuorovaikutteisena systeeminä.” Maksimaalisen hyödyn saadakseen SNcargon on pidettävä mielessä tämä ajatus ja toimittava sen mukaan. Yritysjohdon pitää enemmissä määrin keskittyä ennakoimaan ja visioimaan uutta jättäen operatiivisen toiminnan huolehtimisen sitä hoitaville henkilöille.

### 3 DATASTA RATKAISUIHIN

#### 3.1 Teoreettinen viitekehys

Organisaation toiminnan liikkeelle paneva voima on sen visio: se on se ydin, johon organisaation arvot ja sen toimintatapa perustuvat. Nämä puolestaan luovat organisaatiolle sitä leimaavan kulttuurin. Sosiaalisella yhteisöllä on aina organisaatiokulttuuri – talouselämässä sitä kutsutaan yrityskulttuuriksi. Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaation toimintatapoja ja arvoja. (Huuhka, 2010, 93)

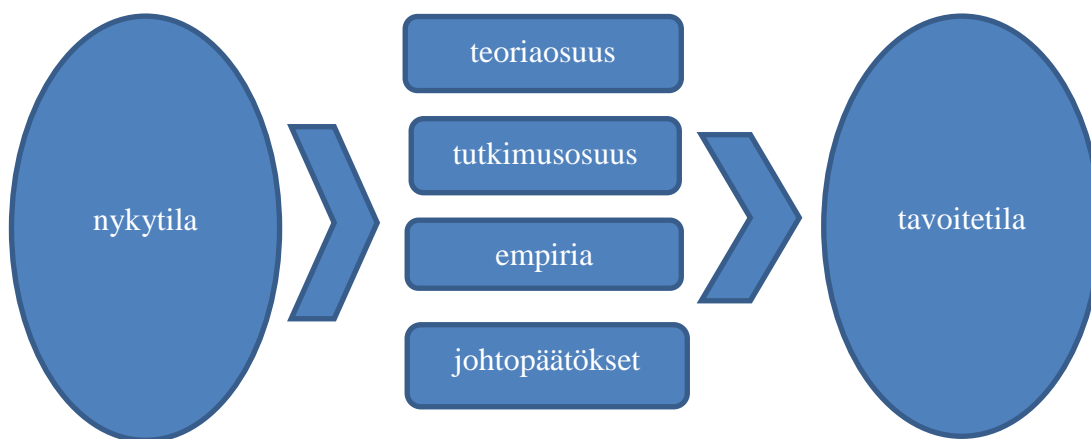
Usein on fraasimaisesti todettu, että yrityksen on keskityttävä niille alueille, joilla sillä on ylivoimainen osaaminen. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tätä osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation osaamisen ja siihen perustuvan reagointikyvyn jatkuva parantaminen on elinehto. (Hannus, 2002, 19). Juuri siihen tällä tutkimuksella pyritään; olemassa olevien toimintatapojen kriittiseen tarkasteluun, tutkimustyöhön ja kehittämiseen. Huolintaliikkeenä SNcargon on aina oltava askeleen asiakkaitaan edellä ja hyvin selvillä tulevista muutoksista. Tästä johtuen tämän kaltainen tutkimustyö antaa yritykselle arvokasta tietoa.

Organisaation arvoverkosto kattaa kaikki toimijat ja yhteistyökumppanit, joiden avulla se täydentää omien strategisten voimavarojensa määrällisiä tai laadullisia puutteita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat olla sekä strategisia että toiminnallisia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 17) SNcargon arvoverkostoon kuuluvat olennaisena osana asiakkaiden lisäksi kuljetusliikkeet, eli yhteistyökumppanit, joilta kuljetus ostetaan. SNcargo puolestaan kuuluu tiiviisti monen asiakasyrityksensä arvoverkostoon, hoitaen koko kuljetustoiminnan aikataulutuksen ja dokumentointineen. Nykyaikana laatu ja lyhyt toimitusaika ovat tulossa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Lyhentyneet toimitusajat merkitsevät yrityksille lyhempiä läpimenoaikoja ja pienempiä varastoja, jotka molemmat vaikuttavat pääoman sitoutumiseen ja sitä kautta yritysten kustannustehokkuuteen. Palvelusta on tullut tärkeä laatutekijä, josta ollaan valmiita maksamaan ulkopuoliselle tekijälle.



Viime vuosina muotiin tulleen ketteryyskeskustelun olennainen anti on inhimillisen toiminnan eri ulottuvuuksien korostaminen. Prosessit ovat dynaamista liikevoimaa ja organisatorista joustavuutta voidaan lisätä paloittelemalla ydintoiminnot pienempiin osiin lähelle asiakkaita. (Santalainen 2009, 242–243). Tässä tutkimuksessa keskitytään juurikin ydintoimintojen nimeämiseen, pilkkomiseen ja kehitysmahdollisuuksiin.

Kari Tuominen määrittelee prosessin yksinkertaisesti teoksessaan Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen (2010): ”Prosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille.” Tähän ajatukseen kiteytyy tämän tutkimuksen ydin. SNcargon tehtävänä on tuottaa lisäarvoa tarjoavia palveluita asiakkailleen ja pärjätäkseen kilpailussa on kyettävä uudistumaan ja kehittymään.



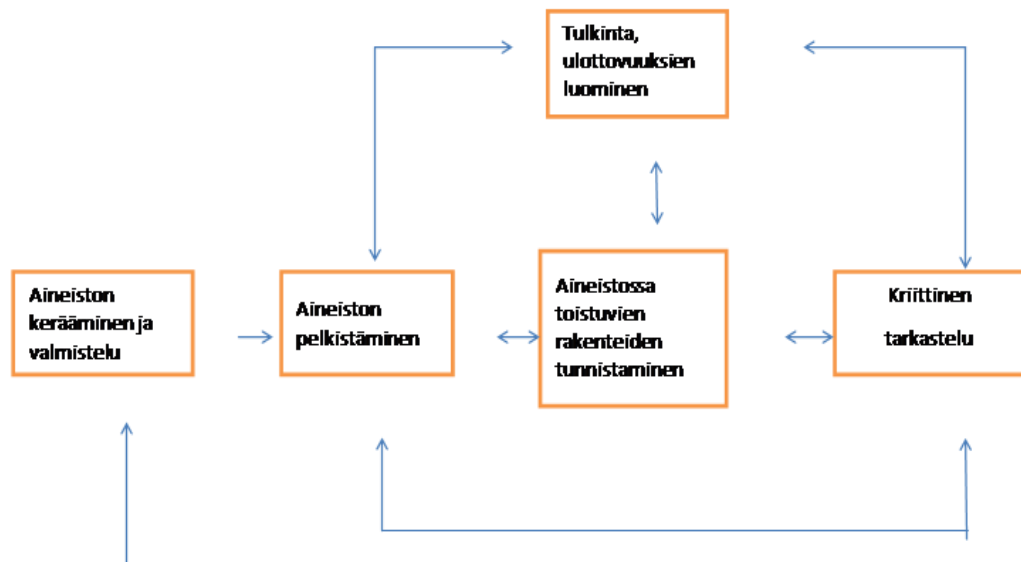
Kuvio 3. Tutkimusprosessi

Asiakas on yritystoiminnan liikkeellepaneva voima ja toiminnan ydin. Yrityksen on tärkeää kuunnella asiakasta ja toimia asiakkaan mieltymysten mukaan. Tästä syystä tähän tutkimukseen sisältyy asiakastyytyväisyyskysely, jonka pohjalta pystytään pohtimaan prosesseja uudesta näkökulmasta. Synkronoimalla tutkimuksen tekeminen ja tiedot asiakasdataan voidaan merkittävästi parantaa perinteisen kyselytutkimuksen tulosten hyödyntämistä käytännön prosesseissa. (Markkula & Syväniemi, 2015, 85)

Tapahtumien ennakointi on aina kiinnostanut ihmistä, sillä näkemys tulevaisuudesta auttaa suuntaamaan, jakamaan resursseja sekä valitsemaan sopivan toiminnan työkaluja. Tulevaisuuden ennakointia tarvitaan kaikilla elämänaloilla, myös liiketoiminnassa. Ennakointiin kuuluvat tulevaisuuden luotaus (tulevaisuuden ”näkeminen”) ja tulevaisuuden suunnittelu (tulevaisuuden ”tekeminen”). Tulevaisuuden tekeminen vaatii tietoa tulevaisuudesta sekä käsikirjoituksen, jonka mukaan organisaation toiminnot ja resurssit kohdennetaan. Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti liike-elämän tulevaisuutta sekä pyrkiä tunnistamaan strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista kuoriutuu suurin taloudellinen ja organisatorinen hyöty. Tulevaisuuden mahdollisuuksien avoin tarkastelu auttaa yritystä varautumaan tuleviin muutoksiin sekä myös vaikuttamaan niihin. Tulevaisuuden ennakointi liittyy yrityksissä usein haluun menestyä markkinoilla entistä paremmin, joten ennakkoinnin tärkeimpiä tehtäviä on luoda yritykselle valmiuksia selviytyä ennakoimattomista tapahtumista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 90–91)

### 3.2 Menetelmät tutkimusaineiston keräämiseksi

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Näitä kahta suuntausta on pyritty erottelemaan pääasiassa kahdella tavalla: korostamalla eroja tutkimuskäytännöissä (pragmaattinen painotus) ja periaatteellisissa (epistemologisissa) kysymyksissä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa eivät kuitenkaan ole kilpailijoita keskenään, vaan täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi, Sajavaara ym. 2008, 132–133) Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista lähestymistapaa, jota täydennetään kvantitatiivisella asiakastyytyväisyyskyselyllä.



Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 138)

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti pääpiirteiltään seuraavan lainen: tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Käytetään induktiivista analyysiä. Suositetaan aineiston hankinnassa metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantana. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2008, 160)

Kehittämistyötä suunniteltaessa on tärkeää oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee parhaiten liikkeelle siitä, että kehittämiskohteesta haetaan olennainen kysymys. Jotta kehittämisen tavoitteet voidaan määrittää, on ensin hankittava tietoa eri lähteistä. Esimerkiksi tutustumalla yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön tarkemmin voidaan saada selville asioita, jotka suuntaavat kehittämistyötä eri suuntaan kuin jos ilmiöön tutustuttaisiin vain yrityksessä. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää myös siitä syystä, että kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin liiketoiminnan yleisiin malleihin ja käsitteisiin vaan ne tulisivat lähemmäksi kohdeyrityksen todellisuutta ja arkipäivää. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 28–29)

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, on aika alkaa suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Menetelmäksi opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämiseksi valittiin haastattelut, havainnointi, ennakointi ja asiakastyytyväisyyskysely. Haastattelulla ja havainnoinnilla saadaan käsitys yrityksen nykyisistä prosesseista ja ennakoinnilla pystytään muokkaamaan prosesseja tuottavampaan suuntaan ulkoisten vaatimusten mukaan.

Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajan valinnan ei tule olla satunaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Pitkäranta, 2010, 112)

### 3.2.1 Haastattelu

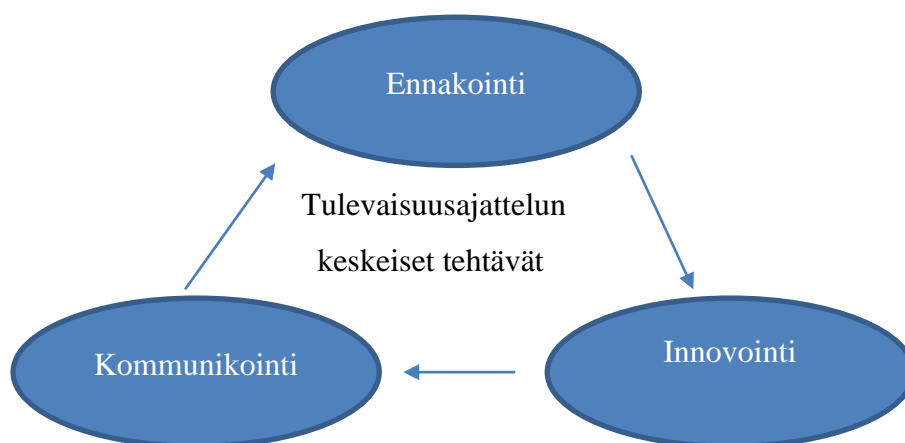
Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelumuotoja ovat mm. lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Kaikilla näillä pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teknisesti näiden kolmen haastattelun ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Esimerkiksi lomakehaastattelu on täysin strukturoitu, teemahaastattelu puolistrukturoitu ja syvähaastattelu täysin strukturoimaton. Syvähaastattelusta käytetään myös nimeä avoin haastattelu ja siinä on täysin avoimet kysymykset. Ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. (Ojasalo, Moilanen ym. 2014, 108–109. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74–74)

### 3.2.2 Havainnointi

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa toisena yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi ei ole vain satunnaista katselua vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin muodot tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä ovat eroteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Ojasalo, Moilanen ym. 2014, 114, Tuomi & Sarajärvi, 2009, 81)

### 3.2.3 Ennakointi

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida, innovoida ja sen visioita voi tarkastella tulevaisuusajattelun avulla. Kysymyksessä on nimenomaan ennakointi, ei ennustaminen. Tulevaisuutta ei kukaan pysty ennustamaan, mutta ennakoinnin menetelmiä hyödyntäen on mahdollista pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja yrittää varautua niihin. (Hiltunen, 2012, 17–18)



Kuvio 5. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (Hiltunen, 2012, 17)

“Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti muun muassa liike-elämän tulevaisuutta sekä pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suuri taloudellinen, organisaatorinen ja yhteiskunnallinen hyöty.” (Ojasalo, ym. 2009, 146) Ennakoinnin avulla tutkija voi selvittää kuinka ja mihin suuntaan hänen kiinnostuksensa kohteena oleva ilmiö kehittyy tulevaisuudessa. Hän voi tehdä lyhyen tai pitkän aikavälin ennusteita. Ennakointiin on erilaisia menetelmiä. (Pitkäranta, 2010, 76)

Ennakoinnin menetelmiä hyödyntäen SNcargolla on mahdollista hankkia ja hyödyntää hiljaista tietoa keskeisimmiltä sidosryhmiltään: asiakkailta, alihankkijoilta, viranomaisilta, kilpailijoilta sekä ulkomaankauppajärjestöiltä (esim. Finpro). Saadun tiedon vertaaminen esimerkiksi toimialatietoon antaa pitkän aikavälin kuvaa liikevaihdon kehityksestä, henkilöstön määrien kehityksestä, ym. asioista. Tapahtumien sijoittaminen aikajanalle antaa parempaa ymmärrystä tapahtumien kulun etenemisestä. Olemassa olevaa ja saatua hiljaista tietoa hyödyntäen on mahdollista tehdä erilaisia skenaarioita tulevasta kehityksestä. Saatua tietoa hyödyntäen on mahdollista täsmentää yrityksen liiketoimintaprosesseja, visiota ja strategiaa.

### 3.2.4 Asiakastyytyväisyyskysely

Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä. Liike-elämässä asia toteutetaan asiakastyytyväisyyskyselyin. Asiakaspalautteet ovat olennainen osa laadun arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Kyselyissä voidaan selvittää mm. asiakkaan odotusten ja palvelukokemusten vastaavuus sekä selvittää syitä asiakkaan toiminnalle. (Hätönen, 2000, 31)

Kyselytutkimusten etu on se, että ne ovat nopeita ja tehokkaita. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä kysytään kerralla monia asioita. Heikkoutena puolestaan on se, että ei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen sekä miten onnistuneita annetut vaihtoehdot vastaajien mielestä ovat. Tuotettu tieto voi siis ajoittain olla pinnallista. Vakiotulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pin-

nallista mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Ojasalo, Moilanen, ym. 2014, 121)

SNcargossa ei ole aiemmin tehty asiakastyytyväisyyskyselyä. Kyselyllä saadaan siis kerättyä arvokasta ja suoraa palautetta SNcargon asiakkailta. Palautetta tulee satunnaisesti päivittäisen työskentelyn lomassa, mutta sitä ei kerätä systemaattisesti, eikä tallenneta mihinkään. Asiakkaita ei myöskään kohdata kasvokkain välttämättä ollenkaan koko liikesuhteen aikana, joten palautteen antaminen ja saaminen voi jäädä toissijaiseksi. On siis erittäin tärkeää saada asiakkaiden mielipiteet talteen ja mukaan kehittämisprosessiin.

### 3.3 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation liiketoimintaprosesseista kehittämiskohteita ja pyrkiä luomaan niihin parannuksia. Pyrkimyksenä on tutkia prosesseja nykyisessä toimintaympäristössään, analysoida kilpailijatietoa Delfoi-tutkimuksen avulla sekä saada asiakastyytyväisyyskyselyllä näkemys asiakkaiden mielipiteistä ja luoda tältä pohjalta kehittämis ehdotuksia päivittäisiin, operatiivisiin prosesseihin. Kehittämistehtävää lähestytään toimintatutkimuksen näkökulmasta. Toimintatutkimuksen määritelmä lainattuna Kajaanin ammattikorkeakoulun Opin- näytetyöpakista: ”Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi. Keskeistä on uudella tavalla ymmärrettävä prosessi. Toimintatutkimus piiryy tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla.” ([www.kamk.fi](http://www.kamk.fi))

Kohdeyrityksessä halutaan saada asiakkaiden näkemys ja kokemukset selville, jotta löydettäisiin toiminnan kriittiset tekijät ja parannusta vaativat toimenpiteet. Nämä tekijät analysoidaan teoriataustaan pohjautuen ja kohdistetaan prosessikaavioon, jonka jälkeen saadaan toimivampi kokonaisuus. Tutkimusongelmaa lähetystään myös

ennakoinnin avulla, jolla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden tarpeita ja sen pohjalta luomaan kohdeorganisaatiolle paremmat valmiudet varautua tulevaan.

Tutkimusongelmana on ”Oy Sncargo Ltd:n prosessien kehittäminen”, jota lähetystään muun muassa seuraavilla apukysymyksillä:

- Mitä organisaatiossa voidaan tehdä paremmin, jotta saadaan pidettyä nykyiset asiakkaat?
- Mitä organisaatiossa voidaan tehdä paremmin, jotta saadaan hankittua enemmän uusia asiakkaita?
- Miten ylläpidetään kilpailukykyä?
- Miten organisaation tuottavuutta voidaan parantaa prosesseja kehittämällä?
- Miten saadaan asiakkaiden näkökulma mukaan kehittämistyöhön?
- Mitä on odotettavissa kuljetusalan tulevaisuudelta ja miten organisaatio voi siihen varautua?

Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia teoriataustaan pohjautuen edellä kuvattujen tutkimusmenetelmien, eli haastattelun, Delfoin, havainnoin ja asiakastytytyväisyyskyselyn avulla. Tilastojen tarkastelussa apuna käytetään dokumenttianalyysiä, joka on hyvä vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi, silloin kun aineiston kerääminen esimerkiksi kyselyin tai haastatteluin on lähes mahdotonta toteuttaa. Dokumenteiksi voidaan lukea kuuluviksi kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysiä voidaan soveltaa sekä laadullisessa, että määrällisessä tutkimuksessa. (Anttila, 2014)

Tutkimusongelma on kohdeorganisaation kannalta ajankohtainen sekä hyvin merkityksellinen. Yrityksellä on tavoitteena saada liikevaihto jälleen kasvuun, joten organisaation sisäiset, sekä ulkoiset toiminnot vaativat kriittistä tarkastelua ja uudelleenjärjestelyä. Vastaavaa systemaattista tarkastelua ei ole aiemmin Sncargossa tehty, joten tutkimusta voidaan pitää pohjatyönä, joka voi poikia monenlaisia jatko- ja kehityssuunnitelmia.



## 4 APUA PROSESSIAJATTELULLA

### 4.1 Prosessin käsite

Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Sen sijaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi puolestaan on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen, 2003, 19)

Prosessi voidaan siis määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat, eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia. (Kiiskinen, Linkoaho ym. 2002, 28) Liiketoimintaprosessi saa alkunsa asiakkaan sysäyksestä ja on valmis vasta kun asiakas on vastaanottanut haluamansa tuotteen tai palvelun. (Burlton, 2001, 72)



Kuvio 6. Prosessin käsite. (Tuominen, 2010, 9)

Prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), jolla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen, 2003, 21)

Prosessista on vastuussa prosessin omistaja. Hän vastaa mm. prosessin ja siinä käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelusta, osaamisen kartoittamisesta, prosessin kehittämisestä, poikkeamiin reagoinnista, mittaamisesta ja suorituskyvyn kehittämisestä. Laajimmillaan prosessin omistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä. Prosessin omistajan roolin määrittelyn yhteydessä on tärkeää määritellä myös yksikön johtajien ja esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 127)

Termejä ja määritelmiä:

Asiakas

Asiakas on prosessin tuotoksen vastaanottaja.

Prosessi

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.

Prosessiaskel

Prosessiaskel tarkoittaa toiminnan etenemistä eli prosessin tai sen osan siirtymistä vaiheesta toiseen.

Prosessikaavio

Prosessikaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovitulla symboliikalla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.

Prosessikartta

Prosessikartaksi kutsutaan organisaation tasolla tehtyä yleistä, usein graafista kuvaa organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä.

Prosessin omistaja

Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva toimija.

### Syöte

Prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia kutsutaan syötteeksi. Syötteellä ei tarkoiteta rahaa, laitteita tai ihmisten osaamista, jotka ovat resursseja ja siten osa prosessia.

### Tehtävä

Prosessikuvauksessa tehtävällä tai osatehtävällä tarkoitetaan käsittelyvaihetta. Nämä tehtävät ovat yleensä yksilön tai ryhmän suorittamia käytännön toimenpiteitä.

### Toiminto

Toiminnoksi kutsutaan joukkoa tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos.

### Tuotos

Tuotos on prosessin, toiminnon tai tehtävän lopputulos.

### Tukiprosessi

Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat muun muassa hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen.

### Ydinprosessi

Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, ja ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun.

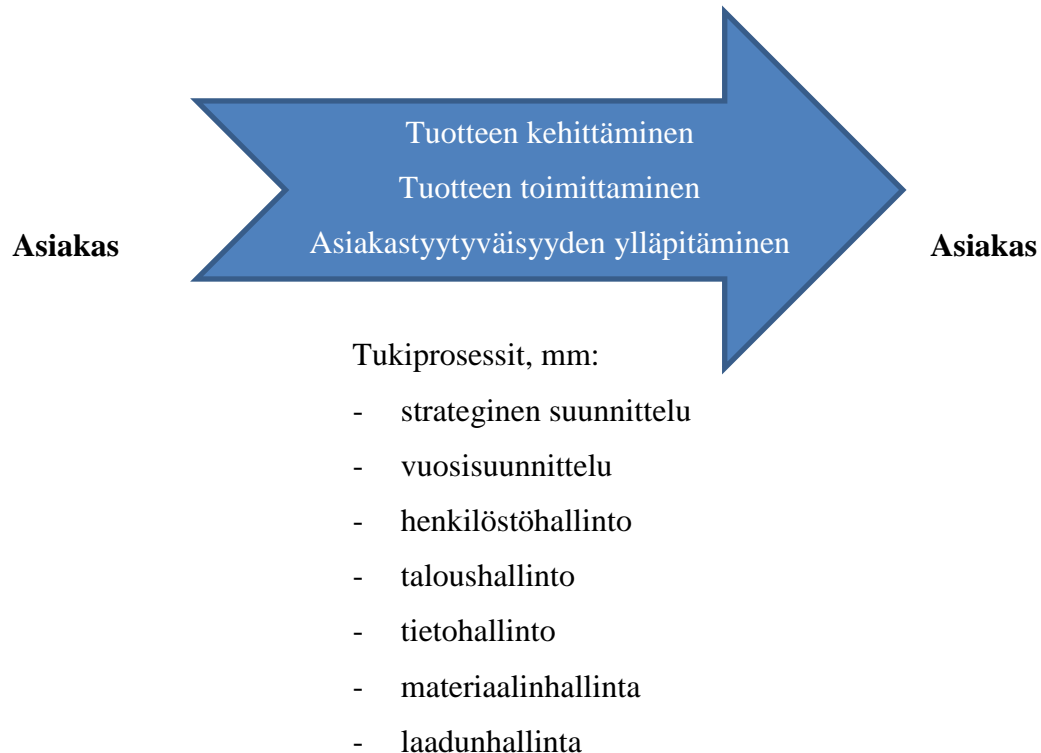
(JHS152, Juhta)

## 4.2 Ydinprosessien ja tukiprosessien määrittely

Prosessit jaotellaan kahteen; ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessien ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita ja ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Ydinprosessi luo lisäarvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle ja leikkaa läpi organisaatorajojen. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa ulkopuolisille tahoille. Määritelmän mukaan ydinproses-

sisä on suhteessa enemmän ydintoimintoja kuin, mitä on tukiprosessissa. Ydinprosessi saa aina alkunsa asiakkaan tarpeesta ja myös loppuu asiakkaaseen. (Kiiskinen, Linkoaho ym. 2002, 28,30) Ydinosaaminen on osaamisen, teknologian ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Ydin-kompetensseja on rajallinen määrä, yleensä 5-10 kappaletta. Organisaatiolla on kuitenkin myös paljon muuta osaamista, joka voi olla kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei anna erityistä kilpailukykyä. Ydinosaaminen taas muodostaa yrityksen kilpailun ytimen. (Sydänmaanlakka, 2007, 144–145)

Tukiprosessit puolestaan ovat arvoketjuun nähden sekundäärisiä toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. Tukitoiminnot ja tukiprosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita, eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. (Kiiskinen, Linkoaho ym. 2002, 29)



Kuvio 7. Ydin- ja tukiprosessien määrittely (Laamanen, 2003, 55, 57)

Yksinkertaisti sanoen, yrityksen jalostusarvo syntyy ydinprosesseissa, joille tukiprosessit luovat edellytyksiä. Yksikään organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa. Menestyksellisen toiminnan edellytys on, että pitkän, sekä lyhyen tähtäimen suunnitteluprosessi on toteutettu onnistuneesti ydinprosesseja tukien. (Laamanen, 2003, 53–57)

### 4.3 Prosessijohtaminen

Kiristynvä kilpailu ja nopeat ympäristömuutokset edellyttävät yrityksiltä nopeaa reagoitakykyä, asiakasymmärrystä ja kustannustehokkuutta. Perinteisillä johtamismalleilla ei enää pärjää, vaan ne on korvattava uusilla. (Hannus, 2000, 27) Prosessijohtaminen tarjoaa hyvän vaihtoehdon tähän haasteeseen.

Prosessiajattelun peruskokemus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Kyseistä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla on siis peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Lähtökohtana on ajatus, jossa organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy näin ollen mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Funktionaaliseen toimintaan verrattuna tarvitaan uudenlaista lähestymistä arvon luontiin. Funktionaaliseen toiminnasta johtuva osastokohtainen tai jopa henkilökohmainen osaoptimointi hankaloittaa arvonluontia ja joskus voi jopa estää sen kokonaan. Funktionaaliset ongelmat ovat rakenteellisia, eikä niitä voi korjata esimerkiksi lisää organisoinnilla. Tarvitaan täysin uudenlaista lähestymistä ja ajattelutapaa arvonluontiin. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 10)

Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuvat kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisessa ja prosessin kehittämiseen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan luonnollisesti myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen, Linkoaho ym. 2002, 30)

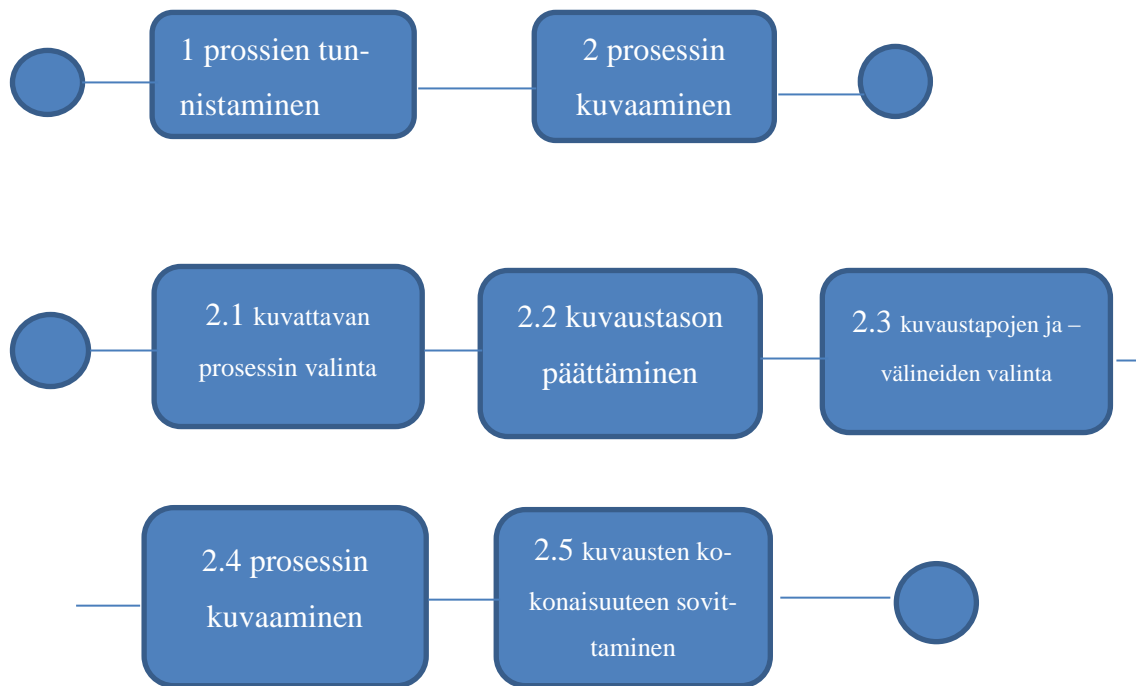
Prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Useat johtamisen mallit, kuten laadun hallinta, toimintojohtaminen ja liiketoimintaprosessien johtaminen perustuvat prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät juuri eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, joita ovat mm:

- hyvä taloudellinen tulos
- asiakkaiden tyytyväisyys
- korkea tuottavuus
- oman henkilöstön aktiivisuus ja hyvä motivaatio.

Prosessijohtamisen keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat merkittävästi aiemmin käytetyistä taylorismin opeista. Kun aiemmin keskityttiin kustannustehokkuuteen, nyt sen ohella pidetään tärkeänä nopeutta ja joustavuutta. Kun aikaisemmin vannottiin kovien henkilökohtaisten tavoitteiden nimiin, nyt korostetaan yhteistyötä läpi organisaation sekä menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Kun aikaisemmin toimittajia kilpailutettiin ja asiakkaita pidettiin välttämättömänä pahana, nyt toimittajat ja asiakkaat ovat yhteistyökumppaneita arvoa luovassa verkostossa. Merkittävin muutos on siis tapahtunut ajattelutavassa. Aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin, nyt hahmotetaan organisaatiotarojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 5-7)

#### 4.4 Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen

Kehittämistyön ja uudelleensuunnitteluprosessin ensimmäinen varsinainen vaihe on tunnistaa liiketoiminnan ydinprosessit ja kuvata ne karkealla tasolla. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Usein tunnistamiseen liittyy myös tarkastelu, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimijat. (Laamanen, 2003, 52)



Kuvio 8. Prosessien kuvaamisen eteneminen (JHS 152, JUHTA, 2012, 4)

Ydinprosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa huomioitavia asioita:

- Ydinprosessien määrittelyn lähtökohtana tulee olla yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet sekä kilpailukyvyn kannalta olennaiset ongelma-alueet.
- Kaikki asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat toiminnot ja tietovirrat tulee ottaa huomioon ydinprosesseja määriteltäessä.
- Ydinprosessit leikkaavat monesti yritysten välisiä rajoja ja sisältävät siten asiakkaiden ja/tai toimittajien toimintoja.
- Prosessilähtöisessä toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä pyritään optimoimaan prosessin toimintojen sisäiset kytkennät. (Hannus, 2000, 286)

#### 4.4 Prosessien kuvaaminen

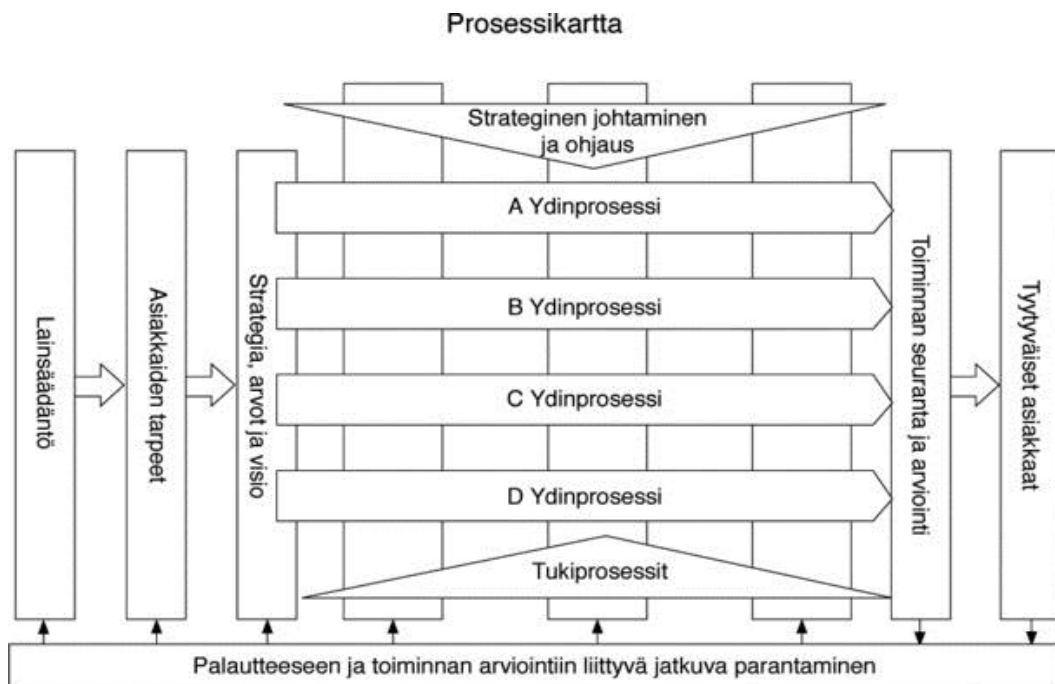
Asiakkaan kokemaa arvoa ja arvonluontiin liittyvää toimintaa pystytään tarkastelemaan mallintamisen avulla. Mallintamista kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Mallintamisen avulla pyritään selvittämään mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin nä-

kökulmasta. Prosessien kuvaaminen on organisaation toiminnan kuvaamista systeeminä, jotta ymmärretään systeemin toimintaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Organisaation kannalta haluttuja tuloksia voivat olla mm. taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää arvovuonon kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 10, 36)

Liiketoiminnan prosessien kuvaaminen suoritetaan yleensä ns. prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot (perustoiminnot, toimintoryhmät) ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit yksinkertaisella havainnollisella graafisella kuvauksella ja sitä täydentävällä kirjallisella osuudella. Lähtökohtana on siis yrityksen ja sen asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden olennaisten sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Prosessikartta on tärkeä työväline toiminnan uudistamisessa. (Hannus, 2000, 43–44)

Prosessin omistaja päättää, millä tasolla prosessi kuvataan. Aluksi pitää selvittää, miksi prosessi kuvataan ja mihin tarkoitukseen kuvausta käytetään. Kuvauksen käyttötarkoitus määrittää prosessikuvauksen tason. Prosessin kuvaus kannattaa aloittaa laatimalla prosessin perustiedot sekä päättää millä tasolla prosessi kuvataan. Ennen mallinnusta tulee myös selvittää ja määrittää prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut. Kun kuvaustaso on päätetty, valitaan kuvaustavat ja -välineet. Peruseriaate on, että kuvaukset muuttuvat sitä muodollisemmiksi, mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan. Tämä koskee erityisesti prosessin kaaviota (prosessin visualisointi) ja prosessikuvauksen esittämää prosessissa kulkevaa tietoa. (JHS152, JUHTA, 2012, 5)





Kuva 1. Esimerkki prosessikartasta (JHS 152, JUHTA 2012)

Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, jossa kuvataan organisaation toiminta. Siinä esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Prosessikartan tehtävänä on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Yleisimmän tason pelkistetty kuvaus on prosessikartta, jossa esitetään tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit), pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Prosessien välisiä liittymiä ja riippuvuuksia ei prosessikartassa kuvata. (JHS 152, JUHTA 2012, 6)

#### 4.5 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessien tai organisaation muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa radikaalia muutosta eli perustavaa laatua olevaa toimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen reviirijajattelutapa, joka pahimmillaan johtaa kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtapiirin puolustamiseen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Prosessien kehittämisessä ja prosessijohtamisessa funktioiden ja

osastojen sijaan keskitytään ydinprosesseihin. Ydinprosessi koostuu joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 27–28)

Kari Tuominen kertoo teoksessaan ”Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen” (2010) prosessien kehittämisestä seuraavasti:

Ennen kehitysvaihetta prosessit yleensä ovat:

- liian monimutkaisia, hitaita ja niissä on liian monia vaiheita
- herkkiä laatuvirheille ja häiriöille
- kustannustehottomia
- reagoivat hitaasti asiakkaiden tarpeisiin

(Tuominen, 2010, 13)

Kehittämisvaiheen jälkeen prosessit ovat:

- yksinkertaisempia, vähemmän vaiheita ja nopeampia
- laatuvarmempia ja häiriöttömämpiä
- kustannustehokkaampia
- reagoivat nopeammin asiakkaiden tarpeisiin

(Tuominen, 2010, 13)

Prosessia voidaan kehittää eri tasoilla:

- Standardointi: tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointi ja niiden hajonnan pienentäminen.
- Jatkuva kehittäminen: tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen pienin askelin.
- Radikaali kehittäminen: tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen merkittävin askelin, jotta puolitettaisiin tai kaksinkertais-tettaisiin tärkeimmät suorituskyyvyt.

(Tuominen, 2010, 13)

Prosessien kehittämisen tuloksia voivat olla:

- Parantunut asiakastyytyväisyys: Prosessi on suunniteltu siten, että se tuottaa juuri sen, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.
- Parantunut tuottavuus: Prosessi tuottaa suunnitellun tuotoksen aikaisempaa pienemmällä resurssien kulutuksella.
- Parantunut nopeus: Prosessi tuottaa suunnitellun tuotoksen aikaisempaa lyhemmässä ajassa.
- Parempi sopeutumiskyky: Prosessi pystyy tuottamaan erilaisia tuotteita ja palveluja sekä eri määrän kysynnän mukaan.

(Tuominen, 2010, 13)

Prosessien kehittäminen lähtee aina liikkeelle vallitsevan tilanteen kartoittamisesta. Tässä hyvänä apuna ovat organisaation työntekijät, joilla on vuosien kokemus operatiivisista käytännöistä. He osaavat tuoda esiin ongelmia, joita kohtaavat työssään päivittäin. Ongelmana voi esimerkiksi olla tuotannon pullonkaulat tai hyödyttämättömät ja tuloksettomat työskentelyvaiheet, joita ei aina päivittäisessä työskentelyssä tule huomatuksi. Tai vaihtoehtoisesti ongelmat ovat työntekijöiden tiedossa, mutta heiltä puuttuu käytännön toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Prosesseja kehittämällä päästään käsiksi ongelmiin dokumentoimalla ongelmat ja suunnittelemalla prosessit uudelleen. (Davenport, 1993, 140)

## 5 KASVUA LIIKETOIMINTAAN

### 5.1 Kehity tai kuole

Yritys on kuin organismi. Se elää samoja vaiheita kuin ihminenkin. Se syntyy, varttuu, elää kypsyysvaihetta, kuihtuu ja kuolee. Poikkeuksena ihmisen elinkaareen yritys voi jatkuvan uudistumisen kautta elää hyvinkin pitkään, mikäli se pystyy sopeutumaan elinympäristöönsä. Yrityksen johdon on osattava reagoida muutoksiin riittävällä nopeudella ja määrätietoisuudella. Tällaisia muutoksia voivat esimerkiksi olla kilpailijoiden toimenpiteet tai liian pienet tulot. Usein yrityksen johdon reaktio riittämättömille tuloille on hinnan pudotus. Pudottamalla hintaa uskotaan volyymin kasvavan ja sitä kautta saatavan tulot kasvuun. Tämä ei kuitenkaan aina toimi, vaan voi syntyä alaspäin menevä kierre, jolloin yritykset pyrkivät parantamaan tilannettaan tekemällä pieniä, nopeasti toteutettavia muutoksia. Tällaisia voivat esimerkiksi olla uusien tuotteiden nopea hankkiminen tai investointien jäädyttäminen. Yrityksen johdolla voi kuitenkin olla liian kiire tehdä korjaavia toimenpiteitä, ettei jää aikaa selvittää mikä on todellinen perusongelma. Perusongelman selvittäminen säästäisi kuitenkin aikaa ja pääomaa. Kun todelliset ongelmat on ensin saatu selvitettyä, on ratkaisujen löytäminen usein suhteellisen helppoa. (Strang, 2000, 11–12)

SNcargo on perustettu vuonna 1996, joten se on toiminut kaksikymmentä vuotta. Toimintaperiaate ja henkilöstömäärä ovat pysyneet samana, joskin yrityksessä suoritettiin sukupolvenvaihdos vuonna 2005. Yrityksen kotipaikka on aina ollut Porissa, jossa toimitilaa on muutettu kaksi kertaa. Aikaisemmin tullin fyysinen läheisyys oli toimitilasijainnin kannalta olennainen asia, mutta lisääntyvän sähköisen tiedonsiirron myötä sillä ei ole enää merkitystä. Liikevaihdollisesti mitattuna SNcargon huippuvuodet sijoittuvat vuosiin 2005–2008, jonka jälkeen liikevaihto on lähtenyt laskusuuntaan. Yhtäkään tappiollista vuotta, tai edes kuukautta ei SNcargon historiasta kuitenkaan löydy. Voittoa tavoittelevan yrityksen pyrkimys on luonnollisesti saada tulos kasvusuuntaan. Arkirutiinien ja kiireen keskellä ei aina ole mahdollisuutta läh-

teä pohtimaan syitä ja seurauksia sen syvällisemmin, joten tämän tutkimuksen kaltainen työ on oiva tilannekatsaus ja sysäys kehitysprojektille.

Kehityksen perustana on aina nykytilan ja tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Pitää selvittää lähtökohdat ja etsiä toiminnan kipupisteet. Kehitysprojektin ensimmäisenä vaiheena on kehitystarveanalyysi, jolla saadaan käsitys nykyiseen toimintaan liittyvistä ongelmista, kehitystarpeista ja uusista mahdollisuuksista. Tarveanalyysi on kehityksen kivijalka, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kehitys ja koulutus osuvat oikeaan. Tarveanalyysin toteuttajina voivat olla organisaation omat henkilöt tai ulkopuoliset kehittämiskonsultit. (Hätönen, 2000, 12–13)

Tunnuslukujen avulla voidaan analysoida yrityksen oireita samalla tavalla kuin kuume mittarin avulla mitataan ihmisen lämpötilaa. Erillinen tunnusluku ei kuitenkaan kerro yrityksen ongelmista tai ongelmien syistä sen enempää kuin korkea kuume kertoo siitä, mikä potilasta vaivaa tai mitkä ovat sairauden syyt. Kun käytetään useita eri oireita mittaavia tunnuslukuja, voidaan melko luotettavasti määritellä yrityksen ongelmakenttä. (Strang, 2000, 84) SNCargolla ei ole käytössä erillistä omaa tunnuslukumittaristoa, mutta kuukausittain seurataan tuottoraportista taloushallinnon tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa, katetta sekä toimeksiantojen lukumäärää.

Menestyvän yrityksen on jatkuvasti kartoitettava kehitys- ja kasvumahdollisuuksia. Valitsevaan tilanteeseen tyytyminen tarkoittaa lähinnä luovuttamista ja liike-elämässä on pysyttävä mukana kehityksessä. Arvioitaessa yritysten merkitystä ja niiden kasvumahdollisuuksia voidaan todeta, että organisatoriset ja teknologiset innovaatiot yhdessä koulutuksen ja motivaatiotekijöiden kanssa vaikuttavat keskeisesti yritysten kasvumahdollisuuksiin. Edullisissa markkinaolosuhteissa yritys voi kasvaa, vaikka nämä tekijät eivät olisikaan täysin kunnossa. Intensiiviseen kasvuun tarvitaan kuitenkin uusiutumista, innovatiivista toimintaa ja organisatorista kehitystä. Tätä edistää tutkimus ja kehitystoiminta sekä tuotekehitys. (Simons & Hyötyläinen, 2009, 42)

Organisaatio voi harvoin aikaansaada merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia pelkästään nykyisiä rakenteita hienosäätämällä tai toimintamalleja tehostamalla. Jotta organisaatio saisi aikaan todella merkittäviä toiminnallisia ja taloudel-

lisia parannuksia, sen on pystyttävä uudistamaan nimenomaan liiketoimintamalliaan. Käytännössä merkittävä muutos edellyttää usein kriittistä arviota organisaation strategisista voimavaroista ja ydinosaamisesta. (Kiiskinen ym. 2002, 15–16) Pentti Sydänmaanlakka määrittelee teoksessaan Älykäs organisaatio (2007) ydinosaamisen seuraavasti: ”Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa.” Ydinosaaminen on siis yrityksen toiminnan ydin, jota on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä pysyäkseen mukana kilpailussa. Kohdeorganisaatiosta puhuttaessa ydinosaamisella on erittäin suuri merkitys, sillä palveluntarjoajana se tarjoaa nimenomaan lisäarvoa asiakailleen. On kuitenkin muistettava, että organisaatiossa on paljon muutakin osaamista, joka voi olla kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei kuitenkaan anna erityistä kilpailukykyä. Strategisen osaamisen kannalta on tärkeintä keskittyä nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka, 2007, 144–145)

## 5.2 Asiakaspalautteen avulla

Koska asiakas on liiketoiminnan ja prosessin ydin, on hyvin tärkeää ottaa asiakas huomioon kehittämisvaiheessa. SNCargon päivittäisessä toiminnassa asiakkaat antavat palautetta satunnaisesti. Yleisesti ottaen negatiivisen palautteen antaminen on positiivista vaikeampaa ja juuri siksi nimettömänä toteutettava asiakastyytyväisyyskysely on hyvä keino saada luotettavaa palautetta yrityksen toiminnasta. Palautetta ja rakentavaa kritiikkiä saaden yritys voi kehittää toimintaansa.

Asiakaspalautteet ovat olennainen osa laadun arviointia ja organisaation jatkuvaa kehittämistä. Asiakaspalautteiden avulla selvitetään mm. asiakkaan käsityksiä työyhteisön toiminnasta ja palvelun laadusta. Asiakastyytyväisyyskyselyissä voidaan selvittää muun muassa asiakkaan odotusten ja hänen kokemustensa vastaavuus. Organisaatiolla voi olla käytössään toimiva menettely palautteen keräämiseen ja tietojen analysointiin. Ellei ole, tiedot saadaan kerättyä tekemällä palveluiden käyttäjille kysely tai haastattelut. (Hätönen, 2000, 31)

Asiakastyytyväisyystutkimuksella organisaatio saa samalla selville minkälainen ulkoinen kuva (imago) yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista asiakkailla on. Asiakkaiden arvioima imago voi olla suuresti erilainen kuin organisaation itsensä kokema. Käsityksiä verrataan keskenään ja pyritään tunnistamaan mahdolliset erot. Mikäli eroja löytyy, otetaan selvitetäväksi mm. sisäiset ja ulkoiset markkinointi- ja tiedotuskäytännöt. Huomio kiinnitetään esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- antaako mainonta halutun kuvan yrityksen tuotteista ja palveluista
- miten yhdenmukaista asiakasviestintä on
- luvataanko asiakkaalle sellaista, mitä henkilökunta ei käytännössä pysty toteuttamaan
- miten mahdolliset epäonnistumiset korvataan ja hyvitetään asiakkaalle. (Hätönen. 2000, 31)

Digitalisoituvassa liike-elämässä asiakkaan valta on kasvanut vauhdilla. Menestyvät yritykset ovat oivaltaneet tämän ja tuoneet asiakkaan ja asiakastiedon liiketoimintansa ytimeen. Asiakasymmärryksen perusharavoinnin pohjana käytetään yleisimmin yrityksen omaa asiakasdataa. Liiketoiminnan tarpeita palvelevaa segmentointia voidaan lähteä mallintamaan asiakkaan ostohistorian avulla myytyjen tuotteiden tai palvelujen, eurojen ja/tai tuoton pohjalta. Erilaisten toisiaan täydentävien tietokokonaisuuksien synkronointi on hyödyllistä sekä ennustamisen, että kokonaisvaltaisen asiakas- tai markkinakuvan aikaansaamisen kannalta. Synkronointi mahdollistaa yrityksen tiedon rikastamisen myös ulkoisista tietolähteistä. Tämä tarjoaa runsaasti soveltamismahdollisuuksia. Kun asiakastietoon yhdistetään tutkimustietoa, voidaan ymmärtää asiakkaan suhdetta palvelun tarjoajaan syvemmällä tasolla. Synkronoimalla tutkimuksen tekeminen ja tiedot asiakasdataan voidaan merkittävästi parantaa perinteisen kyselytutkimuksen tulosten hyödyntämistä käytännön prosessissa. (Markkula & Syväniemi, 2015, 80–85)

### 5.3 Ennakoinnin voimin

Yritysjohdon tehtävät ovat kahdenlaisia: vakiinnuttavia ja kehittäviä. Kaikki ne asiat, jotka ylläpitävät yrityksen rakennetta ja saavat sen toiminnot rullaamaan, ovat luonteeltaan vakiinnuttavia, mm. markkinoista huolehtiminen, oman markkinaosuuden puolustaminen, tuotantovälineistä ja tuotteiden laadusta huolehtiminen sekä yrityksen osaamisen ylläpito. Toinen toiminnan laji on dynaaminen. Se on uusien tuotteiden, palvelusten, menettelytapojen, organisaatiomuotojen ja strategioiden etsimistä ja valikoimista – siis uudenlaisen tulevaisuuden suunnittelua. (Lievegoed 2008, 31)

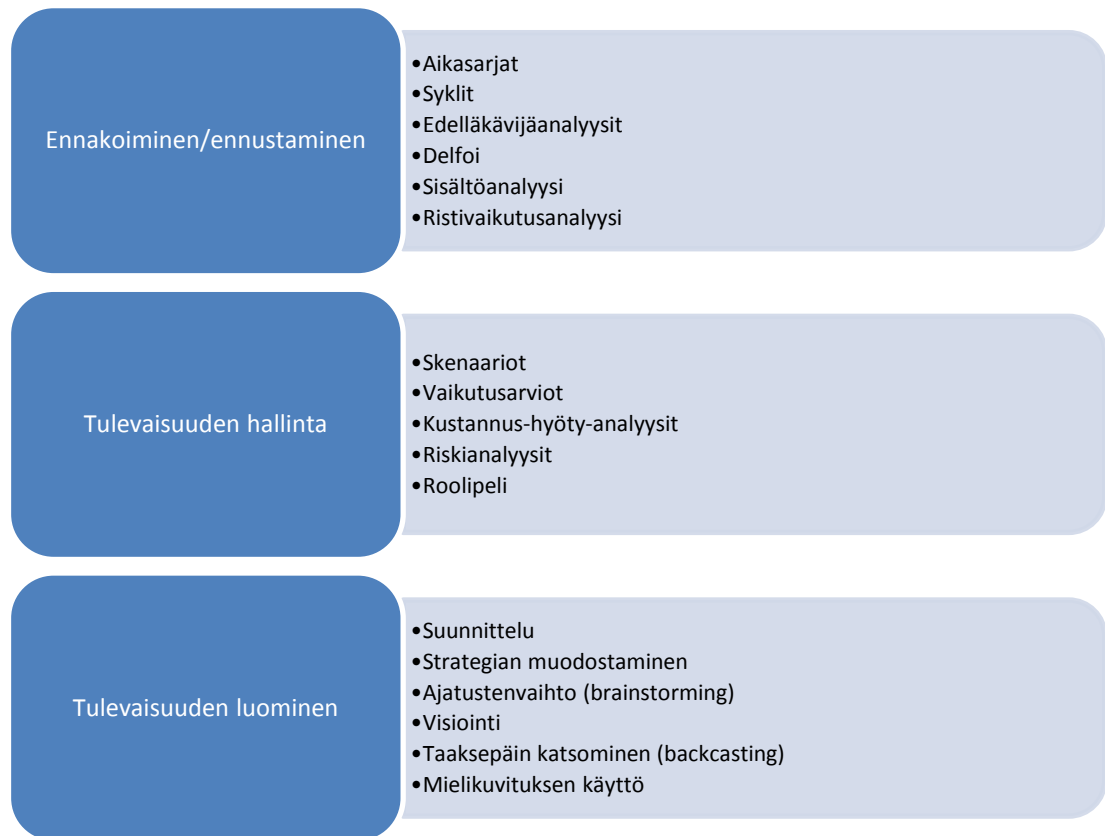
Päivittäisten ylläpitorutiinien pitäisi viedä vain vähän ylimmän johdon aikaa ja energiaa, sillä sitä varten on organisaatiossa muita ihmisiä. Johdolla on kuitenkin taipumus paneutua erilaisiin järjestely- ja valvontatehtäviin, jos se ei tunnista todellista tehtäväänsä. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä olisi hahmottaa tulevaisuutta joko rationaalisen ajattelun, tunnepohjaisen harkinnan tai periaatetason valintojen avulla. (Lievegoed, 2008, 31–32)

Johtaja voi rationaalisen ajattelunsa avulla luoda mahdollisimman tarkan kuvan siitä, miltä tilanne tietyn ajanjakson kuluttua oletettavasti näyttää. Hän käyttää deterministisiä tai stokastisia malleja, joiden avulla arvioidaan nykyisten kehityssuuntien vaikutuksia tulevaisuuteen. Deterministisessä mallissa kaikki tärkeiksi katsotut muuttujat tunnetaan tarkkaan. Jos mallin ulkopuoliset tekijät pysyvät vakioina, tulevaisuus on täsmällisesti määriteltävissä. Stokastisessa mallissa, eli oletusmallissa, olennaisia muuttujia ei tunneta tarkkaan, mutta tilastomatematiikan avulla saadaan selville todennäköisyyksiä, joilla tietyt tilanteet toteutuvat. (Lievegoed, 2008, 32)

Tulevaisuutta ja etenkin tulevaisuuden kriisejä voidaan ennustaa myös tunnuslukujen avulla. Tärkeimmät tunnusluvut löytyvät tilinpäätöstiedoista. Toiminnan tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka kaikki omalla tavallaan kuvaavat yrityksen toimintaedellytyksiä. Nämä kolme ryhmää ovat kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut. (Strang, 2000, 75–76) Näiden virallisten tunnuslukujen lisäksi yritys voi luoda oman tunnuslukumittaristonsa, joilla seurataan nykyistä toimintaa ja ennakoitaan tulevaa. Asiakkaatkaan eivät ole yritykselle samanarvoisia, joten on syytä hakea syvempää näkemystä asiakassuhteesta transaktioi-



den avulla. Tuoko 20 % yrityksen asiakkaista 80 % myynnistä/tuotoista vai onko kärki vieläkin terävämpi? Analytiikan avulla saadaan aikaan yhtenäinen, ehyt ja oikea-aikainen tietopohja, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden ennustamisessa. (Markkula & Syväniemi, 2015, 80–89)

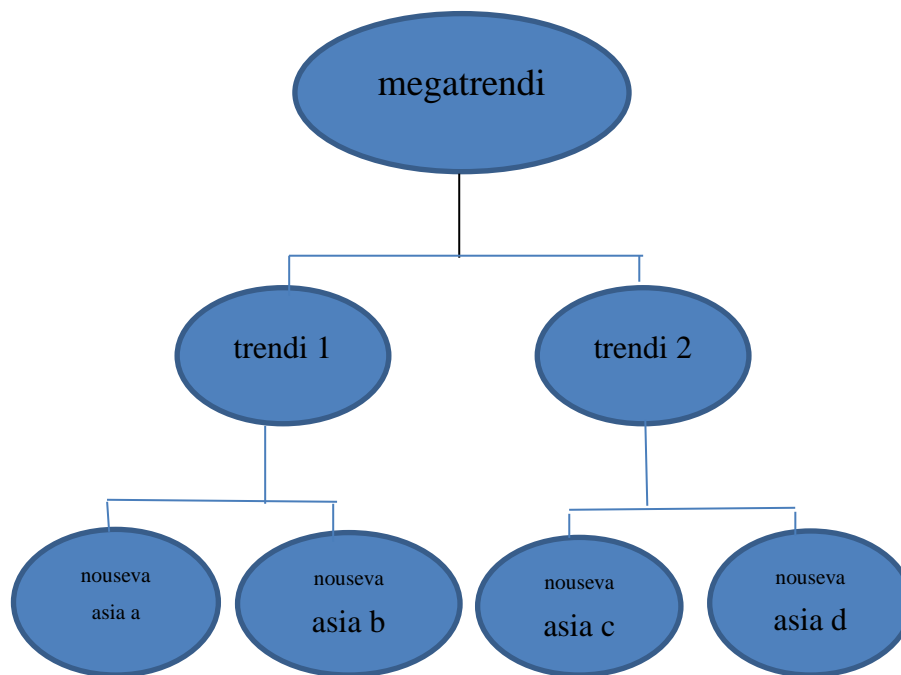


Kuvio 9. Erilaisia menetelmiä tulevaisuuden ennakointiin, hallintaan ja innovointiin. (Hiltunen, 2012, 207)

Ennakointiin on olemassa lukuisia eri menetelmiä, jotka soveltuvat käytettäväksi erilaisiin tarkoituksiin. Menetelmiä ovat muun muassa skenaariot, tulevaisuuspyörä, ristivaikutusanalyysi, trendit, Delfoi-tutkimus, operaatiotutkimus ja kehitysmallinus. (Hiltunen, 2012, 206; Lievegoed, 2008, 36–37) Yllä olevaan taulukkoon on kerätty erilaisia ennakointimenetelmiä ja seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin kaksi menetelmää.

### 5.3.1 Heikot signaalit, trendit ja megatrendit

Ennakoinnista ja muutoksesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että kaikki asiat eivät muutu. Toiset asiat pysyvät ennallaan huolimatta ajan kulusta. Pysyvyyksiä kutsutaan toisella nimellä invariansseiksi. Ennakoinnin menetelmiä käyttäen pyritään tulevaisuudesta löytämään heikot signaalit, uudet trendit ja megatrendit. (Hiltunen, 2012, 75–76)



Kuvio 10. Megatrendien, trendien ja nousevien asioiden (heikkojen signaalien) liittyminen toisiinsa (Hiltunen, 2012, 76)

Tulevaisuuden tutkimuksen peruselementtejä ovat megatrendit, trendit ja heikot signaalit. Näistä megatrendit ovat laaja-alaisia muutoksia, jotka koostuvat eri trendeistä. Trendit puolestaan koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida

heikkojen signaalien avulla. Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä, ovat laaja-alaisia, yhteiskunnallisia ja poliittisia. Niiden vaikutus on suuri ja maantieteellinen levinneisyys laaja. (Hiltunen, 2012, 78–79)

### 5.3.2 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmä mahdollistaa asiantuntijoiden näkemyksen hyödyntämisen organisaation kehittämisessä. Asiantuntijamenetelmissä kysytään asiantuntijoilta heidän subjektiivista kannanottoaan siitä, millaisena he tulevaisuuden näkevät. Oletuksena on, että asiantuntija, joka on oman alansa kärjessä, pystyy ennakoimaan asioita paremmin kuin henkilö, jolla ei ole yhtä paljon tietoa kuin asiantuntijalla. Delfoissa asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt toimivat ikään kuin ”oraakkeleina” eli tulevaisuuden hahmottajina. (Metsämuuronen, 2)

Delfoissa ajatuksena on dialogi asiantuntijoiden kesken ja alun perin menetelmällä pyrittiin ennen kaikkea mielipiteiden yksimielisyyteen. Nykyään Delfoi-menetelmää käytetään monin eri tavoin, eikä yhtä oikeaa tekniikkaa ole olemassa. Asiantuntijoiden yksimielisyyden tavoittelun asemesta voidaan yhtä hyvin olla kiinnostuneita esiintyvistä ristiriidoista. Tutkimuksen toteutukseen vaikuttavat aina hyvin paljon tutkimuksen ja kehittämisen kohde sekä asetetut tavoitteet. Erityisesti yritystutkimuksissa ei aina tarvita isoja asiantuntijajaneja. Delfoi-tutkimus voi tapahtua esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. tehtävän rajaaminen ja tavoitteiden määrittely Delfoi-tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista varten
2. asiantuntijoiden valinta
3. kyselylomakkeen tekeminen ja testaaminen ensimmäistä kyselykierrosta varten
4. ensimmäinen kyselykierros (kirjallinen, tietokoneavusteinen tai haastattelu)
5. ensimmäisen kierroksen vastausten analyysi
6. toisen kierroksen kyselylomakkeen teko ja testaus

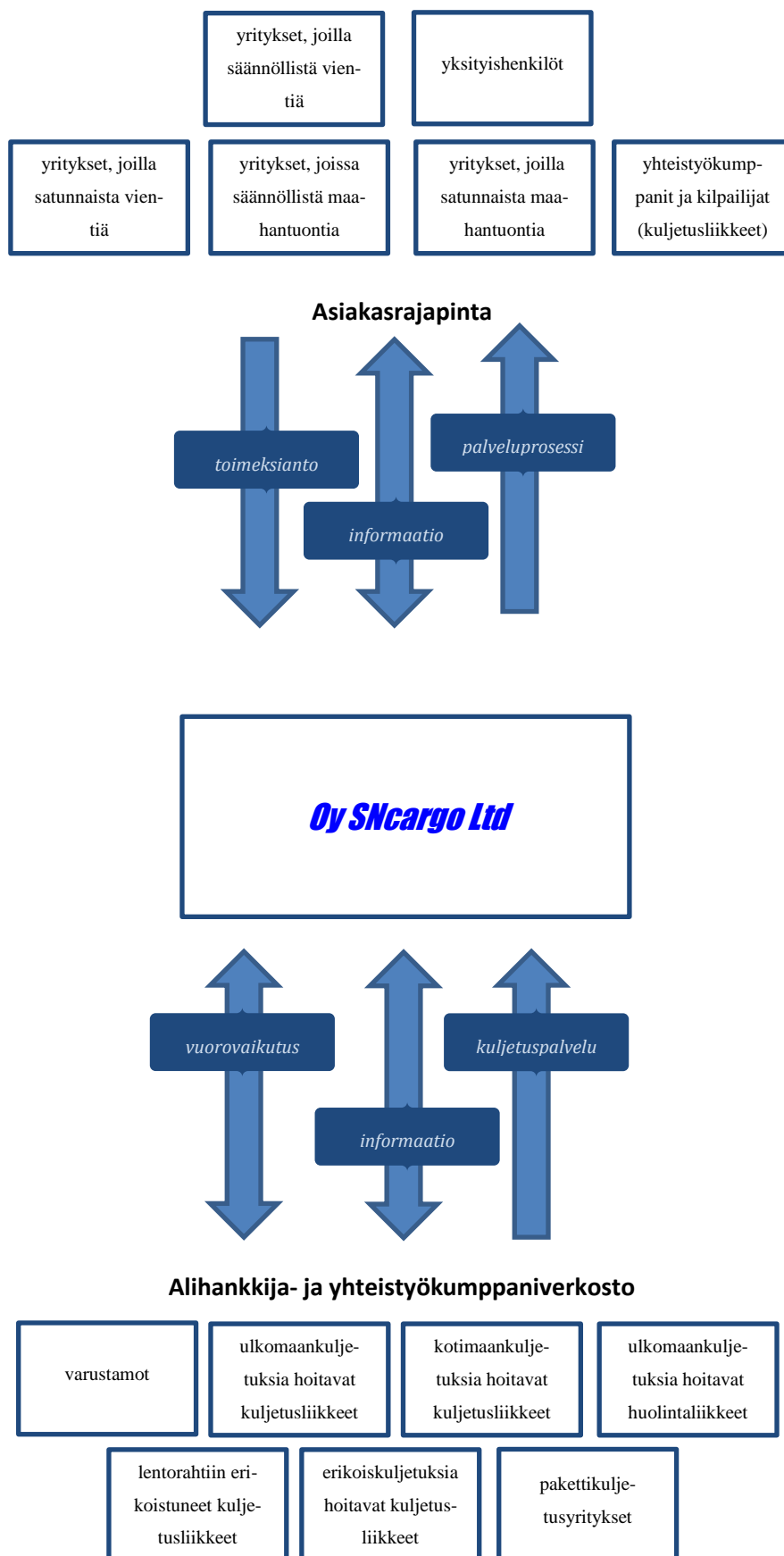
7. toinen kyselykierros
8. toisen kierroksen vastausten analysointi
9. mahdolliset lisäkierrokset, mikäli asiantuntijoilta vaaditaan yksimielisyyttä
10. tulosten raportointi ja kehitysehdotusten laadinta

(Ojasalo, Moilanen, ym. 2014, 148–149)

## 6 KOHDEORGANISAATION PROSESSIEN KUVAUS

### 6.1 SNcargon prosesseista

Kuten organisaatiokuvauksessa kerrottiin, SNcargolla ei ole omaa kuljetuskalustoa, vaan kuljetus ostetaan kuljetusliikkeiltä. SNcargon prosessit pitävät siten sisällään aina ulkoisen asiakkaan lisäksi kuljetusliikkeen, joka voi olla esimerkiksi merikuljetuksia operoiva varustamo, kontinvetoja kotimaassa hoitava kuljetusliike, ulkomaankuljetuksia hoitava kotimainen tai ulkomainen yhtiö tai lentorahtiin erikoistunut yritys. Usein mukana on myös viranomaistaho, EU:n ulkopuolisessa kaupassa lähtö- ja määrärahan tullit. Asiakaspuolella löytyy yhtä lailla paljon hajontaa. Asiakkaina on suuria kansainvälisiä yrityksiä, joilla on säännöllistä vientiä ja tuontia, joiden kuljetusprosesseissa on tavaran lähettäjän ja vastaanottajan lisäksi erillinen agentti. Samaan aikaan asiakkaana on kuitenkin myös yksityishenkilöitä sekä yhdistyksiä, joilla on tarve toimittaa muuttokuorma tai yksittäinen esine maasta toiseen. SNcargon liiketoimintaprosessit leikkaavat aina vähintään kolmen toimijan läpi, joten prosesseja on mahdollista standardoida tai saada täysin samaan muotoon. Asian hahmottamiseksi seuraavassa kuviossa on kuvattu SNcargon asiakasrajapinta sekä alihankkijat.

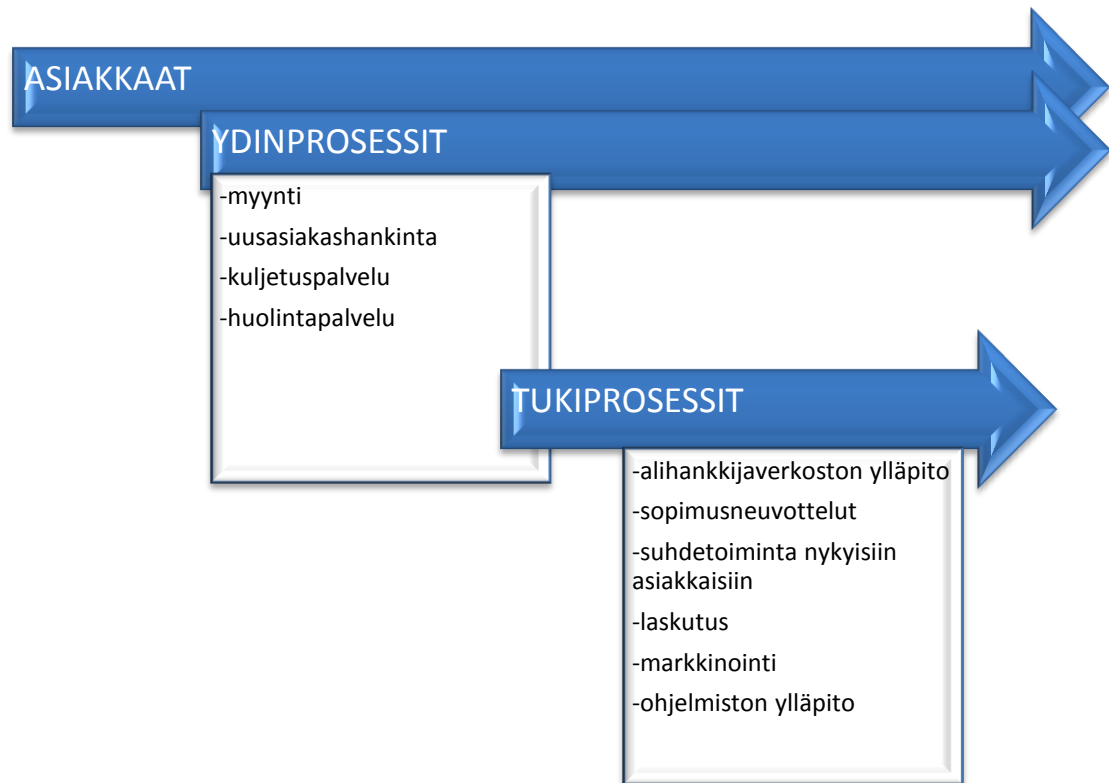


Kuvio 11. Oy Sncargo Ltd:n asiakkaat ja alihankkijat

Asiakas on Sncargon toiminnan ydin. Ensin myynti neuvottelee asiakkaan kanssa hinnan ja siitä käynnistyy operatiivinen toiminta joko kuljetuspalvelun tai huolintapalvelun muodossa. Usein nämä kaksi linkittyvät yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, etenkin viettäessä tai tuotaessa tavaraa EU:n ulkopuolelle. Välillä lähettäjä tai vastaanottaja järjestää kuljetuksen itse, jolloin he ostavat Sncargolta pelkän huolintapalvelun. Näin on usein etenkin Suomen ja Venäjän välisessä vientiliikenteessä, sillä venäläisten kuljetusliikkeiden rahtihinnat ovat tunnetusti suomalaisia edullisemmat. Huolintapalvelussa Sncargo ei ole rahdinkuljettajana, vaan huolehtii kaikki tarvittavat kuljetusasiakirjat asiakkaan kauppalaskun pohjalta, muun muassa rahtikirjan, vientiselvityksen ja Tir Carnetin, eli passitusasiakirjan, jonka turvin tavara liikkuu keskeytyksettä maasta toiseen tullivalvonnan vaarantumatta.

Kuljetuspalveluun kuuluu myös yhteydenpito tavarán vastaanottajan kanssa. Sncargo avisi lähetyksen saapumisesta ja sopii purkuajan. Tämän jälkeen Sncargossa toimeksiantoa hoitava henkilö ilmoittaa omalle asiakkaalleen lähetyksen päässeen perille ja tekee asiakkaalle rahtilaskun. Varsinaista systemaattista jälkimarkkinointia Sncargo ei tee, mutta seuraa muutaman kuukauden välein toteutuneita kuljetustilauksia ja mikäli vakituisella, säännöllisesti kuljetuksia tilaavalla asiakkaalla ei ole ollut yhtään tilausta, tehdään yhteydenotto sähköpostitse tai puhelimitse.

Koska Sncargolla ei ole omaa kuljetuskalustoa, mahdollistaa laaja alihankkijaverkosto tukiprosessina ydintoiminnan eli kuljetuspalvelun. Saatuaan asiakkaalta kuljetustilauksen, valikoi Sncargon tuonti- tai vientikoordinaattori kyseiselle alueelle parhaiten sopivat vaihtoehdot, kilpailuttaa heidän hintansa ja aikataulunsa sekä valitsee juuri kyseiselle tilaukselle parhaiten sopivan vaihtoehdon. Näin Sncargo pystyy aina tarjoamaan omalle asiakkaalleen parasta palvelua kilpailukykyisellä hinnalla.



Kuvio 12. Oy SNcargo Ltd: n prosessikaavio

Yllä olevaan kuvioon on koottu SNcargon ydin- ja tukiprosessit. Asiakaspalkki on kuvion kivijalka, jonka pilareina ovat prosessit jaoteltuna kahteen lohkoon. Mikäli kuviosta poistetaan yksikin osa, se ei enää toimi. Ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin sekä kilpailukyvyn ylläpitoon SNcargolla on selkeät ydinprosessit, sekä nämä mahdollistavat, organisaation sisäiset tukiprosessit. Liitteestä yksi löytyy SNcargon prosessikaavio yksityiskohtaisemmassa muodossa.



## 6.2 Ydinprosessit

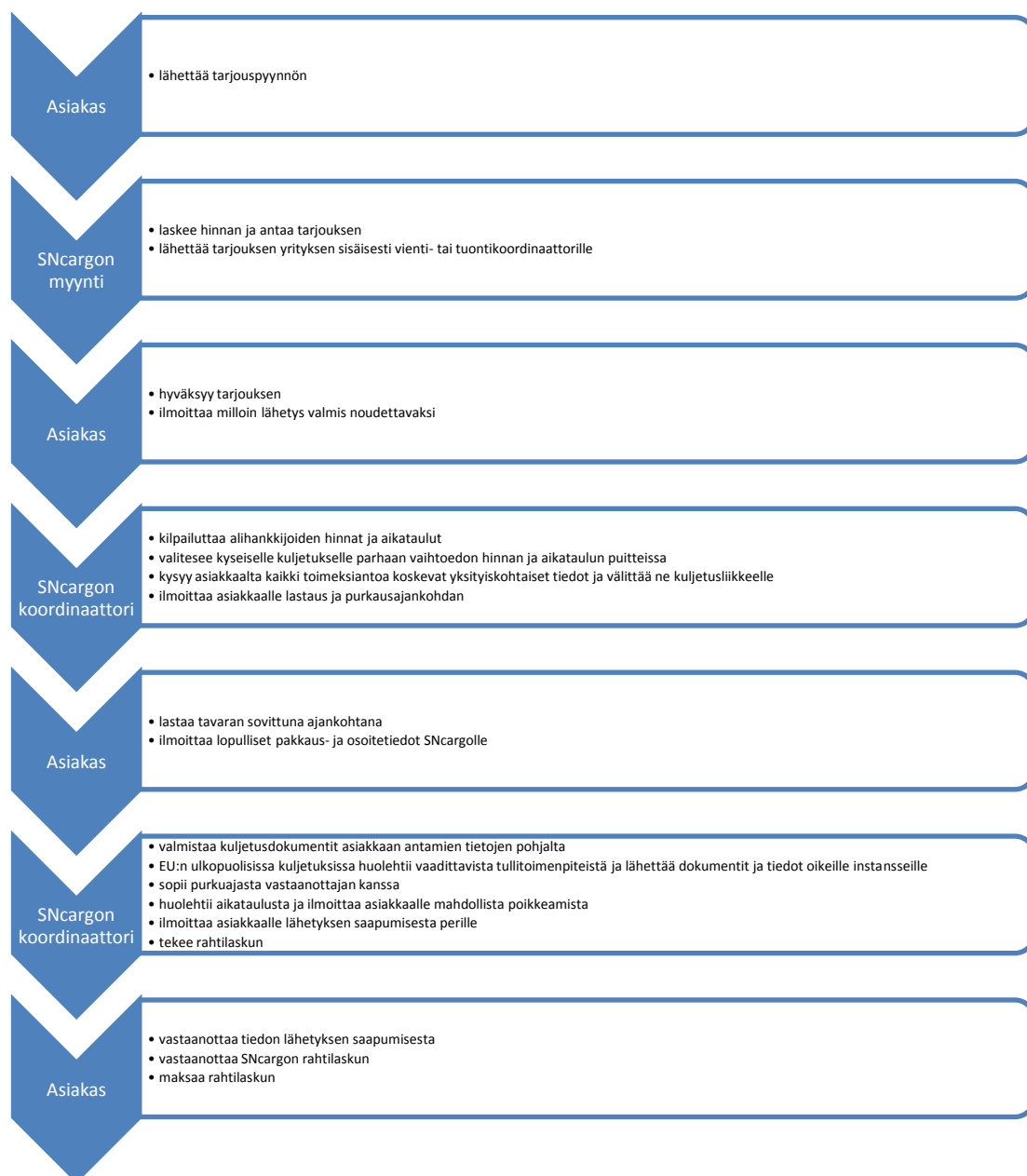
SNcargolla on neljä ydinprosessia; myynti, uusasiakashankinta, kuljetuspalvelu ja huolintapalvelu. Näihin kiteytyy yrityksen koko olemassaolo ja nämä neljä toimintoa ovat suorassa kosketuksessa asiakkaaseen. Toiminnot lähtevät aina liikkeelle asiakkaasta ja myös päättyvät asiakkaaseen. Esimerkiksi myyntiprosessin liikkeellepaneva tekijä on asiakas, jonka jälkeen ensimmäinen toiminto on myynti. Myynti onkin yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Ilman myyntiä ei ole asiakkaita, eikä siten tarvetta kuljetuspalvelulle eikä huolinnalle.

SNcargossa myynnin hoitaa ensisijaisesti toimitusjohtaja, mutta myös operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt suorittavat ”desk sales” – tyyppistä myyntiä lähinnä olemassa oleville asiakkaille. Kuljetuspalveluiden myynti ei ole mielikuviin ja hyvään markkinointiin pohjautuvaa myyntiä, sillä asiakkaat eivät osta ulkomaankuljetusta, ellei sille ole selkeä tarve. Kuljetuspalveluiden osto on siis tarveharkintaista. Sitä ei voi ostaa varastoon ”päivän ale-hintaan”. Kuljetuspalvelun myyjä ei myöskään pysty hyvällä myyntipuheellaan synnyttämään asiakkaalle kuljetustarvetta. Asiakkaan todellinen tarve on siis impulssin antaja, josta prosessi käynnistyy.

Myyntiin liittyy olennaisena osana uusasiakashankinta, joka on merkittävä tekijä yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta. Yritystenvälisessä kaupankäynnissä asiakas kunta elää ja muuttuu jatkuvasti. Jotkut asiakassuhteista kestävät vuodesta toiseen, kun taas toiset sammuvat erinäisistä syistä. Syynä voi olla asiakkaan markkina-alueen menetys, valmistavan yksikön siirto kuljetusten kohdemaahan tai asiakasyrityksen oman asiakkaan menetys. Huolintaliikkeen strategia perustuu kuljetusketjuun, joten toiminta on erittäin altista muutoksille. Uusien asiakkaiden hankinta on siten elinehto pitkäaikaisen liiketoiminnan takaamiseksi. SNcargossa uusasiakashankinnasta vastaa toimitusjohtaja.

Kaksi muuta ydinprosessia ovat itseoikeutetusti kuljetuspalvelu ja huolintapalvelu. Nämä pitävät sisällään koko toimintaketjun asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta tavarantoimitamiseen heidän omalle asiakkaalleen, ilmoituksen tavarantoimitamisesta sekä rahtilaskun lähettäminen.

Operatiivista toimintaa SNCargossa hoitaa kolme henkilöä, kaksi vientipuolella ja yksi tuontipuolella. He vastaavat toimeksiantojen toteutumisesta ja käytännön toimenpiteistä alusta loppuun asti. SNCargon vahvuus onkin juuri se, että asiakas saa asioida yhden ja saman ihmisen kanssa läpi koko toimeksiannon ja toimeksiannosta toiseen. Näin syntyy vahva asiakassuhde, jossa huolitsijalle kertyy vuosien saatossa mittava tietomäärä asiakkaan erityistarpeista, mikä helpottaa huomattavasti kuljetus-tilausten suorittamista.



Kuvio 13. Kuljetusprosessin eteneminen.

Kuviossa 13 on kuvattuna yksittäisen kuljetustilauksen eteneminen asiakkaan ja SNCargon välillä. Toimeksianto voi olla kokonaisuudessaan yhden henkilön hallussa SNCargolla alusta loppuun asti tai vaihtoehtoisesti mukana ovat myynti sekä vienti- tai tuontikoordinaattori, kuten kuviossa on kuvattuna. Toimeksiannot sisältävät aina suuren määrän tiedonsiirtoa eri osapuolten välillä.

### 6.3 Tukiprosessit

Tukiprosesseja ovat seuraavat: alihankkijaverkoston ylläpito, vuosisopimusten solmiminen, suhdetoiminta nykyisiin asiakkaisiin, markkinointi, laskutus ja ohjelmiston ylläpito. Nämä toiminnot ovat SNCargon sisäisiä ja mahdollistavat ydinprosessien suorittamisen. Tukiprosessit itsessään eivät tuota mitään, mutta ilman niitä ei ole mahdollista pyörittää yrityksen voittoa tuottavaa toimintaa.

Ilman kattavaa yhteistyökumppaneiden verkostoa SNCargon toimiminen kuljetusten välittäjänä olisi mahdotonta. Siksi tämä on nostettu tärkeimmäksi tukiprosessiksi. Kuljetusalalla kilpailu on erittäin kovaa. Tällöin organisaation oma ostotoiminta ja siten alihankkijakustannukset nousevat merkittävään rooliin. Hinnan on oltava kilpailukykyinen ja toimitusvarmuuden luotettava, joten edelleen alihankkijalla on suuri painoarvo. Alihankkijan tehdessä virheen, SNCargo joutuu siitä tilille omalle asiakkaalleen ja joutuu selvittämään mistä tavarahan myöhästyminen johtui. Siitä syystä vahvan asiakassuhteen luominen on erittäin tärkeää, joten suhdetoiminta on olennainen tukiprosessi. Hinnat ovat useilla kuljetusten tarjoajilla samat, joten hyvällä asiakassuhteella on iso painoarvo. Mikäli kaikki sujuu hyvin ja asiakkaalla on luotto huolitsijaansa, on hänellä korkeampi kynnys tarttua kilpailijan hieman edullisempaan hintaan.

Huolinta-alalla vuosisopimuksilla on keskeinen merkitys ja tästä syystä vuosisopimusten solmiminen on yksi tukiprosesseista. Mikäli vientiä/tuontia harjoittavalla yrityksellä on vuodessa useita lähetyksiä, kannattaa heidän solmia huolitsijansa kanssa vuosisopimus, jossa sovitaan paitsi huolinta- ja kuljetushinnoista, myös kuljetettavista ja käsiteltävistä määristä. Vuosisopimuksessa asiakas sitoutuu sovitun jakson ajaksi käyttämään asianosaista huolintaliikettä. Vuosisopimus voi kattaa joko pelkän

huolinnan tai koko kuljetusketjun. Se voidaan myös räätälöidä maakohtaisesti siten, että parhaat resurssit omaava huolintaliike hoitaa tietyt maakohtaiset toimeksiannot sovittuun aikajakson ajan. (Hörkkö ym. 2010, 30) SNCargossa vuosisopimusten neuvottelut ja solmimisen suorittaa toimitusjohtaja. Vuosisopimusta käyttäen hyötyvät molemmat osapuolet, kun jokaista toimeksiantoa ei tarvitse erikseen pohjustaa ja neuvotella, vaan työ sujuu ennalta sovittujen raamien mukaan.

Hinnoitteluun ja voittoa tavoittelevaan liiketoimintaan kuuluu oleellisena osana laskutus. Toimeksianto on valmis vasta, kun lasku on lähetetty asiakkaalle ja maksusuo-ritus saapunut tilille. Laskutuksen on oltava nopeaa ja oikein hoidettua. Jokaisesta väärin tehdystä rahtilaskusta aiheutuu ylimääräistä työtä molemmille osapuolille ja tämän lisäksi ylimääräistä kulua laskun lähettäjälle.

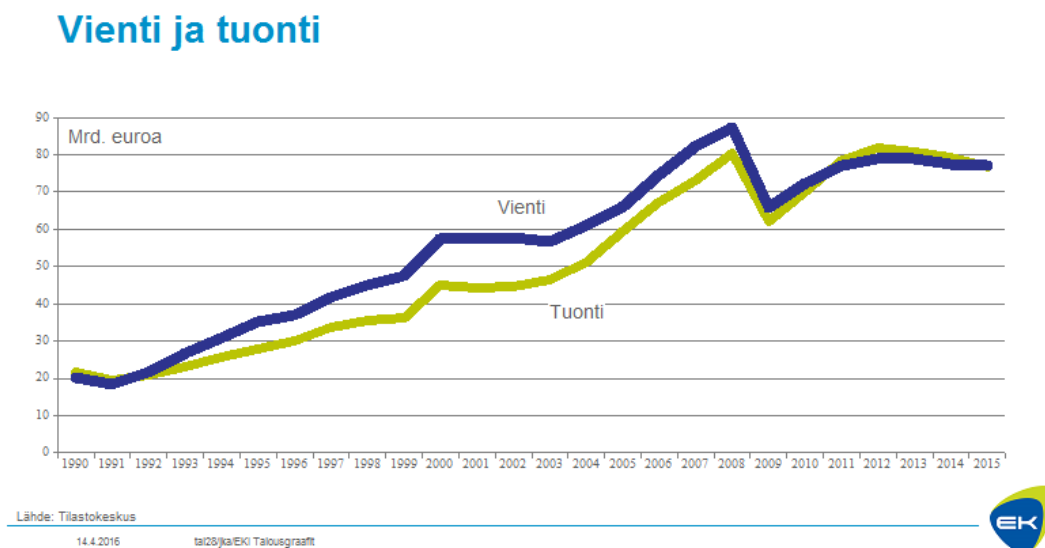
Jotta koko operatiivinen toiminta olisi ylipäättään mahdollista, kuuluu SNCargon tukiprosesseihin ohjelmiston ylläpito päivityksineen ja muutoksineen. Kuljetus- ja huolinta-alalla on jo muutaman vuoden ajan käynyt kova myllerrys sähköisten palvelujen käyttöönoton myötä. SNCargon on pysyttävä jatkuvasti ajan hermoilla uusista säädöksistä muun muassa tullauksen suhteen ja sen myötä pidettävä oma ohjelmistonsa ajan tasalla.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

### 7.1 Dokumenttianalyysi

Ulkomaankauppa on tärkeä Suomen kaltaiselle pienelle avoimelle markkinataloudelle. Saksa oli vuonna 2015 merkittävin kauppakumppanimme. Vienti Venäjälle on vähentynyt ja myös tuonnin arvo on supistunut energian hinnan laskun myötä. Yritysten kansainvälistyessä yhä suurempi osa ulkomaankaupasta on yritysten sisäistä kauppaa. Palvelujen ulkomaankaupan merkitys on kasvanut viime vuosina. (www.ek.fi)

Ulkomaankauppa on aina ollut erittäin merkityksellistä Suomelle. Tämä on korostunut viime vuosina sekä talouden ylä- että alamäissä. Kokonaisvienti nelinkertaistui 1990-luvun alun laman lukemista vuoteen 2008 mennessä. Vuonna 2009 tavaroiden ja palvelujen vienti kuitenkin supistui peräti viidesosalla. (www.ek.fi)



Kuva 2. Suomen viennin ja tuonnin kehitys vuosina 1990–2015.

Vuonna 2016 Suomen tavaraviennin arvo laski elokuussa kolme prosenttia Tullin ennakkotilaston mukaan viime vuoden elokuuhun verrattuna. Viennin arvo oli elokuussa 3,9 miljardia euroa, eli lähes sama kuin kuluvan vuoden heinäkuussa. Tammi-

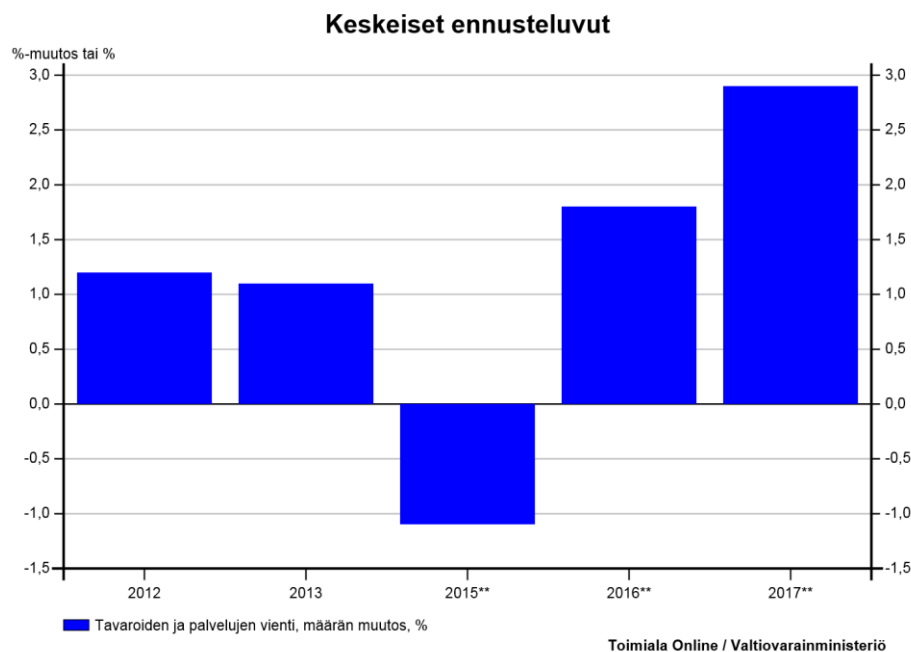
elokuun yhteenlaskettu vienti laski kuusi prosenttia verrattuna viime vuoden vastaavaan ajanjaksoon. Tuonti nousi elokuussa kolme prosenttia ja oli arvoltaan hieman alle 4,4 miljardia euroa. Yhteenlaskettu tuonti vuoden alusta laski prosentin. Suomen kauppataase oli elokuussa 455 miljoonaa euroa alijäämäinen. Ennakkotilaston mukaan kuukausittainen alijäämä oli suurin sitten tammikuun 2014. Tammi-elokuussa kauppataaseen alijäämää kertyi hieman yli 1,7 miljardia euroa. Viime vuoden elokuussa kauppataase oli 226 miljoonaa euroa alijäämäinen, mutta tammi-elokuussa oli tuolloin ylijäämää 36 miljoonaa euroa. ([www.tulli.fi](http://www.tulli.fi))

Vienti EU-maihin laski elokuussa kaksi prosenttia ja tuonti EU:sta prosentin. Vienti EU:n ulkopuolelle laski kolme prosenttia, mutta tuonti EU:n ulkopuolelta suureni yhdeksän prosenttia. Tammi-elokuussa vienti EU-maihin laski kolme prosenttia ja ulkokaupan vienti yhdeksän prosenttia. Samalla ajanjaksolla tuonti EU-maista säilyi viime vuoden tasolla, kun taas tuonti EU:n ulkopuolelta laski kaksi prosenttia. Vienti Saksaan, Ruotsiin ja Alankomaihin laski elokuussa viime vuoteen verrattuna, mutta vienti Kiinaan, Ranskaa ja Isoon-Britanniaan kasvoi. Myös vienti Venäjälle oli henossa kasvussa. Tuonti kaikista merkittävistä kauppakumppanimaista kasvoi elokuussa. Tuonnin kasvu Yhdysvalloista ja Alankomaista oli maista suurinta. (Findikaattori.fi)

Liikenneviraston tekemän ”Suomen ja ulkomaiden välisen meriliikenteen ennuste 2040” mukaan viennin kokonaismäärän ennustettu kasvu on maltillista verrattuna 2000-luvun alun toteutuneeseen kehitykseen. Merkittävin syy ennustettuun maltilliseen kasvuun on paperin ja kartongin viennin väheneminen. Toisena merkittävänä tekijänä voidaan pitää Euroopan hitaasta talouskasvusta aiheutuvaa vientimarkkinoiden painopisteen siirtymistä yhä enemmän Euroopan ulkopuolelle, sekä samaan aikaan lisääntyvää kilpailua alhaisemman jalostusasteen perustuotteiden maailmanmarkkinoilla. Nämä yhdessä pakottavat teollisuuden keskittymään entistä enemmän korkeamman jalostusasteen tuotteisiin, joiden tonnimäärä suhteessa tuotteiden arvoon on perustuotteita alhaisempi. (liikennevirasto.fi)

Tuonnin kokonaismäärän ennustetaan kasvavan vientiä enemmän. Tämä on seurausta pääasiassa bkt:n kehitykseen sidoksissa olevien kappaletavaran, rakennusaine-

teollisuuden ja muiden tavaroiden tuonnin kasvusta. Kokonaiskasvua hidastavat erityisesti polttoaineiden valmistuksen ja energiantuotannon tuontikuljetusten vähentyminen. Muiden toimialojen tuonnin kasvu on maltillista seuraten näiden alojen viennin kehitystä. (liikennevirasto.fi)



Kuva 3. Valtionvarainministeriön ennustus Suomen viennin odotuksista.

Kuva kolme antaa huolintaliikkeelle uskoa tulevaisuuden suhteen. Valtionvarainministeriön tekemän ennusteen mukaan vuodelle 2017 on odotettavissa kasvua Suomen vientiin. SNCargolle tämä lupaa hyvää, sillä yrityksen liikevaihdosta isompi osuus tulee viennistä kuin tuonnista.

## 7.2 Asiakastyytyväisyyskysely

Tutkimukseen kuuluva asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin kesäkuussa 2016 sähköpostitse lähetettävän vastauslinkin muodossa. Kysely toteutettiin Survey Monkey-ohjelmistolla ja se lähetettiin valikoidusti SNCargon asiakkaille, yhteensä 66 henkilölle. Valitut henkilöt edustivat eri yrityksiä, jotka käyttävät SNCargon palveluja joko

viennissä ja/tai tuonnissa. Kysely oli avoinna kolmen viikon ajan ja siitä lähetettiin vastaamattomille muistutus viikkoa ennen sulkeutumista. Vastauksia kertyi 33, eli kyselyn vastausprosentiksi muodostui tasan 50 %. Kyselyyn muotoiltiin yhdessä SNcargon toimitusjohtajan kanssa kymmenen kysymystä, jotka liittyvät oleellisesti yrityksen liiketoimintaprosesseihin, kilpailukykyyn, asiakastyytyväisyyteen, kehittämismahdollisuuksiin sekä parannusta vaativiin toimenpiteisiin. Kysymykset muotoiltiin suhteellisen helpoiksi, jotta kyselystä saatiin vaivaton ja nopea vastata. Näin uskottiin saatavan enemmän vastauksia kuin monimutkaiseen ja vaikeaselkoiseen kyselyyn. Kysymyskaavake löytyy liitteestä yksi ja seuraavaksi kysymykset käydään läpi vastauksineen.

Kysymyksellä yksi haluttiin selvittää asiakkaiden kriteereitä valitessaan yleisesti kuljetus- ja/tai huolintaliikettä:

1. Aseta seuraavat kriteerit tärkeysjärjestykseen huolinta/kuljetusliikettä valitessa (tärkein ensimmäiseksi)
  - kuljetuksen hinta
  - kuljetuksen aikataulu
  - hyvä palvelu
  - paikallisuus
  - pitkä asiakassuhde
  - vuosisopimus

Ensimmäisessä kysymyksessä esiintyi jonkun verran hajontaa, mutta yksi tekijä toistui jokaisessa vastauksessa nousten tärkeimmäksi ja se oli hinta. Toiseksi tärkein oli kuljetuksen aikataulu ja kolmanneksi hyvä palvelu. Vähemmän tärkeitä kriteereitä vastaajien mielestä olivat pitkä asiakassuhde, paikallisuus ja viimeisenä vuosisopimus. Hinnan esiintyminen jokaisessa vastauslomakkeessa ei varsinaisesti yllättänyt, sillä hinta on se tekijä, joka on eniten esillä asiakkaiden vertailussa. Hintaa on helppoin verrata eri tarjoajien kesken.





Kuvio 14. Huolintaliikkeen tärkeimmät kriteerit

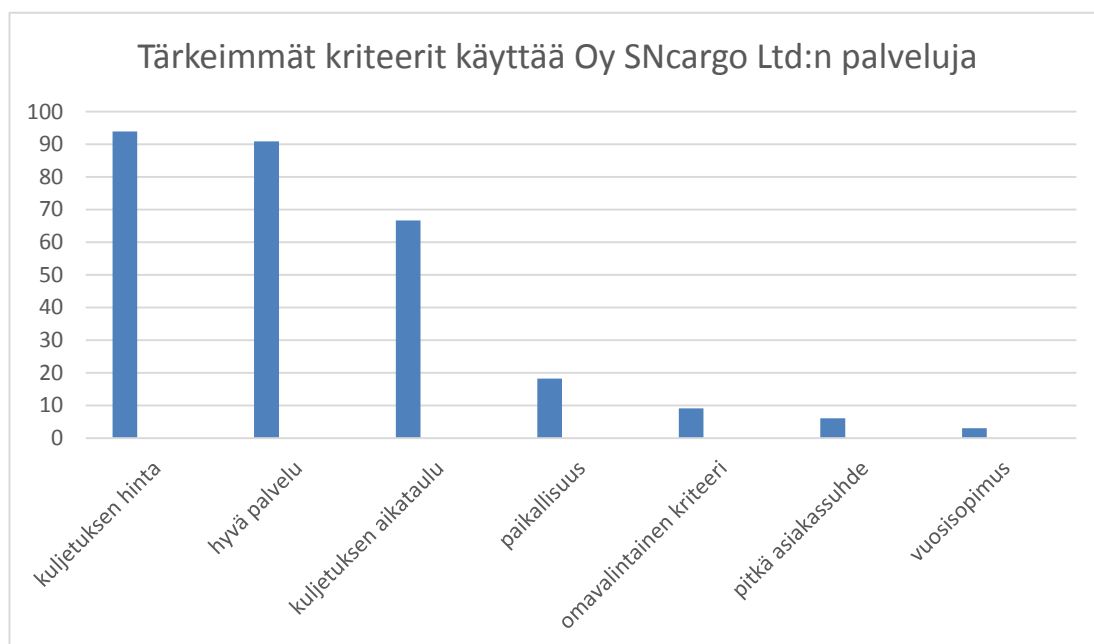
Toisella kysymyksellä haluttiin tietää asiakkaiden syitä käyttää nimenomaisesti SNCargon palveluita kaikista mahdollista huolintaliikkeistä.

2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit päätöksellesi käyttää Oy SNCargo Ltd:n palveluita? (voit valita kolme vaihtoehtoa)

- kuljetuksen hinta
- kuljetuksen aikataulu
- hyvä palvelu
- paikallisuus
- pitkä asiakassuhde
- vuosisopimus
- muu, mikä?

Kysyttäessä tärkeintä kriteeriä käyttää juuri SNCargon tarjoamia palveluja nousi ensimmäiseksi jälleen kuljetuksen hinta 94 prosentilla. Toiseksi nousi hyvä palvelu ja kolmanneksi kuljetuksen aikataulu. Tämä vastaus oli kohdeorganisaation kannalta erittäin positiivinen, sillä yrityksessä painotetaan palvelun tärkeyttä ja tiedostetaan sen merkitys kilpailuvalttina isoja valtakunnallisia kilpailijoita vastaan. Neljäntenä paikallisuus ja viidentenä omavalintainen, johon oli kirjattu muun muassa seuraavat

asiat: luotettavuus, yrityksen koko sekä henkilökunta. Viimeisillä sijoilla olivat tässäkin pitkä asiakassuhde sekä vuosisopimus.



Kuvio 15. Tärkeimmät kriteerit käyttää Sncargon palveluja.

Kolmannella kysymyksellä haluttiin saada selville asiakkaiden mielipide siitä, kuinka hyvin Sncargo pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Vastausvaihtoehtoihin sisältyi myös avoin kohta, johon oli mahdollista kertoa mitä parannettavaa Sncargolla on, jotta se vastaisi tarpeisiin paremmin.

### 3. Kuinka hyvin Sncargo pystyy vastaamaan Teidän kuljetustarpeisiinne?

- hyvin
- riittävästi
- parannettavaa
- Parannettavaa, mitä?

Vastaajista 85 prosenttia oli sitä mieltä, että Sncargo pystyy vastaamaan heidän kuljetustarpeisiinsa hyvin. Vain 15 prosentin mielestä Sncargo pystyy vastaamaan riittävästi ja parannettavaa ei ollut kenenkään mielestä. Lisäkommentiksi oli tosin yksi vastaajista kirjoittanut: ”Joskus joku kilpailija tarjoaa halvemmalla”. Tämä pitää paikkansa, sillä läheskään aina ei päästä alhaisimpaan mahdolliseen hintaan, mutta

silloin yrityksen pitäisi palvelun tuoman lisäarvon turvin voittaa asiakas puolelleen. Sncargo operoi jo nyt lähes jokaiseen maailman kolkkaan käyttäen kaikkia mahdollisia kuljetusvälineitä, joten palveluvalikoimaansa se ei juuri pysty kasvattamaan. Asiakastyytyväisyyden ylläpito vaatii siis nykyisen palveluvalikoiman ylläpitoa ja intensiivistä keskittymistä jokaiseen toimeksiantoon.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin Sncargon vastausnopeutta tarjouspyyntöihin. Tämä on yksi ratkaisevimmista tekijöistä tarjouskilpailuissa. Asiakas voi lähettää saman kyselyn monelle eri kuljetusliikkeelle antaen vastauksille aikarajan tai vaihtoehtoisesti lyöden kaupan lukkoon heti hyvän tarjouksen saatuaan.

#### 4. Sncargon vastausnopeus tarjouspyyntöihin?

- hyvä
- riittävä
- parannettavaa
- en käsittele tarjouspyyntöjä

Vastaajien mielestä Sncargon vastausnopeus tarjouspyyntöihin on kohtalaisen hyvä; 61 %. Kymmenen vastaajan mielestä riittävä (30 %) ja vain yhden vastaajan mielestä vastausnopeudessa on parantamisen varaa. Vastaavista kaksi, eli 6 %, ilmoitti, etteivät käsittele tarjouspyyntöjä, vaan sen tekee heidän organisaatiossaan joku muu. Ajoittain asiakkaat joutuvat tekemään kuljetusratkaisunsa hyvinkin nopeasti, joten Sncargossa kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota tarjouspyyntöjen vastausnopeuteen. Yhtäkään toimeksiantoa ei ole varaa menettää liian hitaan prosessin vuoksi.

Kysymyksellä viisi haluttiin saada selville Sncargon vastausnopeus kuljetustilauksiin ja tiedusteluihin, mikä on erittäin tärkeää asiakkaan kannalta. On tärkeää, jotta asiakas saa kysymänsä tiedot mahdollisimman nopeasti. Asiakasta tulee myös aina informoida mahdollisista muutoksista viipymättä.

#### 5. Sncargon vastausnopeus kuljetustilauksiin ja tiedusteluihin?

- hyvä
- riittävä
- parannettavaa

Kyselyn vastaajien mukaan SNcargon vastausnopeus kuljetustilauksiin ja niitä koskeviin tiedusteluihin on hieman parempi kuin vastausnopeus tarjouspyyntöihin. 67 prosentin mukaan vastausnopeus on hyvä ja 30 prosentin mielestä riittävä. Vain yksi vastaajista (3 %) oli sitä mieltä, että vastausnopeutta pitäisi parantaa. ”Riittävä” ei kuitenkaan ole tarpeeksi hyvä, joten tähän pitää jatkossa kiinnittää huomiota, samoin kuin tarjouspyyntöihin vastaamiseen. Asiakkaat saattavat lähettää saman tarjouspyynnön useallekin eri kuljetusliikkeelle, joten aina hyvä palvelu ei riitä, vaan kiireellisessä tilauksessa nopein saa toimeksiannon. Samoin toimeksiannon jo saatuaan on asiakkaan tiedusteluihin reagoitava mahdollisimman nopeasti.

Kuudennella kysymyksellä haluttiin selvittää SNcargon lähettämien rahtilaskujen oikeellisuus suhteessa annettuun tarjoukseen. Ulkomaankuljetusten laskutus ei ole aivan yksinkertainen prosessi, sillä SNcargolla on kuukausittain asiakkaita useita kymmeniä ja toimeksiantoja kolmatta sataa. Jokaiselle toimeksiannolle on olemassa ennalta sovittu hinta, joko vuositarjouksen muodossa tai vaihtoehtoisesti erikseen sovittuna juuri kyseiselle kuljetukselle. Vuositarjoukset on tehty kohdemaittäin tai useamman maan yhteistarjouksena. Perusrahdin päälle tulee aina erilliset rahtilisät kohdemaasta ja kuljetustavasta riippuen. Näin ollen laskutuksen kannalta huomioitavia asioita on useita ja virheiltäkään ei aina voi välttyä.

#### 6. SNcargon rahtilaskujen oikeellisuus?

- pääsääntöisesti laskutettu oikein
- pääsääntöisesti laskutettu väärin
- vaihtelevasti oikein ja väärin
- en käsittele rahtilaskuja

91 prosenttia vastaavista valitsi vaihtoehdon ”pääsääntöisesti laskutettu oikein”, joka on SNcargon kannalta erittäin hyvä tulos, sillä vaihtoehdot ”pääsääntöisesti väärin” ja ”vaihtelevasti oikein ja väärin” eivät saaneet vastauksia ollenkaan. Puolestaan 9 prosenttia ilmoitti, etteivät käsittele rahtilaskuja, joten eivät siten ole tietoisia niiden oikeellisuudesta.

Hyvästä suunnittelusta huolimatta kaikki ei aina mene niin kuin pitäisi ja suurten tavaramäärien käsittelyssä on omat riskinsä. Lähetyksen on oltava pakattu niin hyvin, että se kestää koneellisen käsittelyn sekä yhdistämisen samaan lastitilaan muiden lähetysten kanssa. Satunnaisesti vahinkoja kuitenkin sattuu ja tavara vaurioituu, hukkua tai joutuu väärään paikkaan. Seitsemännellä kysymyksellä tiedusteltiin SNcargon käsittelemiä reklamaatio-tapauksia.

#### 7. Reklamaatioiden käsittely SNcargon toimesta?

- hoidettu hyvin
- hoidettu kohtalaisesti
- hoidettu huonosti
- ei kokemusta

64 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole kokemusta SNcargon reklamaatioiden hoitamisesta ja 30 prosentin mukaan ne on hoidettu hyvin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että SNcargo pystyy pääsääntöisesti toimimaan suuremmista ongelmista ja ongelmien sattuessa ne käsitellään hyvin. Reklamaation käsittely onkin aina kipupiste, joka tulee hoitaa viivyttämättä asiakasta kuunnellen. Reklamaation käsittelyllä joko säilytetään tai menetetään asiakassuhde. SNcargossa on pyrkimys säilyttää kaikki asiakassuhteensa, joten yhtäkään reklamaatiota ei jätetä käsittelemättä, eikä hoideta puolivillaisesti.

Kahdeksannella kysymyksellä tiedusteltiin asiakasyritysten arviota tulevaisuuden kuljetustarpeista, jotta SNcargo saisi hieman käsitystä tulevista kuljetusmääristä

#### 8. Arviosi yrityksesi kuljetustarpeista tulevaisuudessa?

- ulkomaankuljetuksia enemmän kuin nyt
- ulkomaankuljetuksia vähemmän kuin nyt
- ulkomaankuljetuksia saman verran kuin nyt

Kyselyn ennakkointiosuudessa asiakkaita pyydettiin arvioimaan yritystensä kuljetustarpeita tulevaisuudessa. Vastaajista 58 prosenttia oli sitä mieltä, että ulkomaankuljetuksia on jatkossa saman verran kuin nyt, mutta 40 prosenttia uskoi kuljetuksia tule-

van enemmän kuin nyt. SNcargon kannalta positiivista oli se, että vain 3 prosenttia uskoi kuljetusmäärän laskevan tulevaisuudessa. Positiivista oli myös se, että lähes 40 prosenttia uskoi kuljetusmäärien kasvavan. Olemassa olevassa asiakassuhteessa on aina helpompi laajentaa toimintakenttää, kuin luoda kokonaan uusi asiakassuhde. Siten SNcargon kannattaa kartoittaa asiakkaidensa muuttuneita kuljetustarpeita säännöllisesti, eikä tyytyä vain vallitsevaan tilanteeseen.

Toiseksi viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien aikomuksia käyttää kohdeorganisaation palveluja tulevaisuudessa

9. Kuinka suurella todennäköisyydellä käytät jatkossakin Oy SNcargo Ltd: palveluja?
- käytän varmasti
  - käytän ehkä
  - en usko, että käytän
  - Miksi et usko, että et käytä enää?

Vastaajista 85 prosenttia oli sitä mieltä, että käyttävät varmasti. 15 prosenttia vastasi ”käyttävänsä ehkä” ja positiivisesti kukaan ei ilmoittanut, ettei käyttäisi enää jatkossa. Tämä oli vakuuttavaa tietoa SNcargon kannalta, joskin nyt pitää saada viidentoista prosentin ”ehkä-joukko” käännytettyä asiakasjatkuvuuden puolelle.

Kymmenennessä ja viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin ennakoimaan tulevaisuuden kuljetustarpeitaan. Kysymys oli avoin, ilman vastausvaihtoehtoja.

10. Minkälaisia kuljetustarpeita Teillä on odotettavissa tulevaisuudessa ja miten SNcargo voisi jatkossa palvella Teitä paremmin? Voitte myös halutessanne vapaasti kommentoida toimintaamme. Otamme kiitollisena kaiken palautteen vastaan.

Viimeiseen, avoimeen kysymykseen tuli hyvin vastauksia, vaikka tämän sai halutesaan jättää vastaamatta. Vastauksia tuli yhteensä 22 kappaletta ja vastauksina oli muun muassa seuraavia kommentteja:

- ”Tulevaisuuden kuljetustarvetta mahdoton arvioida. Toivottavasti kasvaa.”
- ”Pohjoismaiden kauppa on lisääntynyt. Hyvin on mennyt teidän tekemiset, meidän omia virheitä ollut monesti matkan varrella.”
- ”Olen ollut erittäin tyytyväinen. Asiakaspalvelu toimii todella hyvin, SNCargo on luotettava!”

Viimeisen kysymyksen, kuten koko kyselyn perusteella voidaan päätellä asiakkaiden olevan yleisesti ottaen tyytyväisiä SNCargon tarjoamiin palveluihin ja sen suorittamiin toimintoihin. Kysely toi kuitenkin esiin muutamia seikkoja, joihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Näitä ovat vastausnopeus tarjouspyyntöihin, kuljetustilauksiin ja tiedusteluihin.

### 7.3 Haastattelut

Asiakastyytyväisyyskyselyn syventämiseksi suoritettiin kolme teemahaastattelua SNCargon avainasiakkaille. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2016. Haastatteluun valitut henkilöt edustavat yrityksiä, joilla on monivuotinen asiakassuhde SNCargon kanssa. Haastatellut henkilöt ovat Oy Fiblon AB:n Vice President Mikko Ekberg, Jujo Thermal Oy:n Production Planning Manager Teemu Rostedt sekä Suominen Nonwovens Ltd:n Supply Chain Manager Frans Malmberg. Kaikille kolmelle esitettiin samat kysymykset, joissa tiedusteltiin heidän vaatimuksiaan huolintaliikkeelle, SNCargon selviytymistä asetetuista vaatimuksista, parannusehdotuksia SNCargon entistä laadukkaammalle toiminnalle, sekä ennakointia tulevasta kuljetuksiin liittyen sekä yrityksen tulevaisuuteen yleisesti. Seuraavaksi käydään haastattelukysymykset yksitellen läpi vastauksineen.

1. Mitkä ovat tärkeimmät vaatimukset hyvälle yhteistyölle kuljetus-/huolintaliikkeen kanssa?

Vastaajien mielestä tärkeimmät tekijät ovat avoimuus, luottamus, joustavuus sekä informaation kulku. Huolintaliikkeen pitää olla vakavarainen ja toimintavarma. Asiasta pitää pystyä keskustelemaan avoimesti, etenkin ikävistä asioista. Poikkeamista

kuljetuksen aikana on ilmoitettava mahdollisimman nopeasti, jotta vastaanottaja pystyy reagoimaan tilanteeseen ja lähettäjä ei menetä mainettaan. Tärkeää on myös huolintaliikkeen sitoutuminen sovittuihin asioihin, sekä mielenkiinto asiakasta kohtaan. Huolintaliikkeellä on oltava ammattitaitoiset työntekijät, jotka osaavat asiansa, sekä pystyvät reagoimaan yllättäviin muutoksiin nopealla tempolla.

## 2. Miten SNCargo pystyy vastaamaan Teidän tarpeisiinne?

Haastateltujen mukaan SNCargo pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa hyvällä palvelulla ja nopealla reagoinnilla alati muuttuvassa kuljetuskentässä. SNCargo on sopiva kumppani kokonsa ja ketteryytensä ansiosta. Haastateltujen mielestä yhteistyön pitkällä historialla on arvonsa, sillä osapuolten on mahdollista ymmärtää toistensa tarpeet syvällisemmin, sillä vuosien saatossa kertyy paljon kumuloitunutta tietoa.

## 3. Mitä SNCargo voisi tehdä palvellaksenne Teitä paremmin?

Haastateltujen mielestä SNCargo pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa hyvin. Jatkossa SNCargon on pidettävä tarkkaan huoli siitä, että reagointikyky pysyy yllä, sillä tulevaisuudessa valmistavien yritysten muutospainee tulevat kasvamaan entisestään. Asiakkaat eivät pidä enää suuria varastoja, vaan haluavat tuotteensa täsmätoimituksina.

Toiminnan parannusehdotuksena esiin nousi suoritetuista toimeksiannoista raportointi, sekä laadun vakauttaminen. Operatiivinen toiminta ei saa kärsiä lomien aikana, vaan sijaistoiminta on järjestettävä niin, ettei muutos näy ulkoiselle asiakkaalle.

## 4. Miten arvioit ulkomaankuljetustarpeenne vuonna 2017?

Vastaajat arvioivat ensi vuoden jatkuvan ulkomaankuljetusten osalta nykyisen kaltaisena. Kasvua odotetaan, mutta asiakkaiden hankalasti ennakoitavissa oleva toiminta vaikeuttaa valmistavien yritysten toiminnan suunnittelua. Muutokset tapahtuvat lyhyellä varoitusajalla ja niihin pitäisi kyetä vastaamaan.



## 5. Yrityksenne yleiset tulevaisuudennäkymät (kuljetuksiin liittyen)?

Haastatteluissa tuli esiin, että kuljetusten osalta asiakasyrityksillä on paine kyetä nopeampaan vasteaikaan tilaustensa toimituksissa. Suomen syrjäisen sijainnin vuoksi kuljetusajat ovat pitkät ja muutoksiin reagoiminen ottaa aikansa. Sncargon asiakkaat kaipaavat nopeaa, ketterää ja ennen kaikkea toimintavarmaa kumppania, jonka avulla he pystyvät täyttämään asiakkaidensa tarpeet tulevaisuudessakin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn sekä haastattelujen pohjalta voidaan todeta Sncargon olevan arvostettu toimija asiakasyritystensä arvoketjussa. Valmistavilla yrityksillä on paljon vertailupohjaa kuljetusten hoitamisesta, sillä kukaan ei laske kuljetuksiaan vain yhden toimijan varaan, vaan heillä on samanaikaisesti tavarantoimittajinaan useita eri kuljetusliikkeitä. Kuljetusyhtiö valitaan jokaiseen destinaatioon yksitellen vahvuksiensa mukaan.

Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat Sncargon toimintatapaa, jossa he saavat henkilökohtaista palvelua. Kuljetusalan yleisen trendin mukaan asiakkaat ohjataan tekemään kuljetustilaukset itse suoraan yrityksen nettiportaaliin ilman asiakaspalvelua. Sncargo ui vahvasti tätä trendiä vastaan tarjoamalla henkilökohtaista palvelua.

### 7.4 Ennakointia Delfoi-menetelmällä

Delfoi-tutkimus toteutettiin lokakuussa 2016 sähköpostitse lähetetyn kysymyskaavakkeen avulla. Tutkimuksen asiantuntijoiksi kutsuttiin Sncargon alihankkijoiden edustajia, pitkäaikaisen kokemuksen omaavia kuljetusalan ammattilaisia. Koska Delfoi-tekniikan avainperiaatteita ovat anonymiteetti ja konsensus, kutsuttiin osallistujat mukaan nimettöminä, toisistaan tietämättä.

Tutkimuskutsu ja samalla ensimmäisen kyselykierroksen kaavake lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista mukaan suostui neljä. Tutkimus herätti sähköpostin saaneissa henkilöissä suurimmaksi osaksi positiivisen vastaanoton ja mukaan lupautuneiden lisäksi vielä kaksi henkilöä olisi halunnut osallistua, mutta ajankohta ei sopinut heidän aikatauluihinsa. Vaikka vastaajat ovat Sncargon yhteistyökumppaneita, ovat he

samalla myös Sncargon kilpailijoita, joten tutkimuksella saatiin kerättyä myös kilpailijatietoa, jota voitiin verrata Sncargon omaan toimintaan. Tutkimukseen mukaan lähteneet henkilöt edustavat eri kuljetusliikkeitä eripuolelta Suomea. Mukana tutkimuksessa olivat: DSV Road Oy:n Sales and Marketing Director Jurkka Mäkelä, Kuljetusliike Kalevi Huhtalan varatoimitusjohtaja Kati Huhtala, Ewals Cargo Finland AB:n Site and Development Manager Ibro Salkanovic sekä erään Suomen johtavan konttivarustamon toimitusjohtaja, joka halusi osallistua täysin anonymisti.

Kysymyskaavake piti sisällään viisi avointa kysymystä, jotka koskivat Suomen kuljetusalan tulevaisuuden ennakointia, kuljetusliikkeen kilpailukyvyn ylläpitoa sekä laadukkaan toiminnan perusteita. Delfoi-tekniikalla voidaan etsiä myös ristiriitaisuuksia, mutta tässä tutkimuksessa pyrittiin nimenomaisesti asiantuntijoiden konsensusukseen. Ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen vastauksista koottiin yhteenveto, joka lähetettiin osallistujille kommentoitavaksi ja täsmennettäväksi. Ensimmäisen ja toisen kierroksen vastausten pohjalta saavutettiin seuraavat tulokset:

#### 1. Miten näet kuljetusalan tulevaisuuden Suomessa?

Raadin mukaan Suomessa tuotanto- ja työvoimakustannukset ovat verrattain korkeat, mutta siitä huolimatta täällä on kuitenkin edelleen valmistavaa teollisuutta ja siten kuljetuksia tarvitaan jatkossakin. Tänä päivänä myös kulutus lisääntyy kiihtyvällä tahdilla, joten kuljetuksia tarvitaan tulevaisuudessa enenevissä määrin. Viennin tarve on kuitenkin vähentynyt muun muassa työvoimakustannussidonnaisten alojen siirryttyä Itä-Eurooppaan, mikä puolestaan on kuitenkin lisännyt ja tulee lisäämään tuontia Suomeen.

Kustannusten kannalta tilanne tulee jatkumaan hyvin haasteellisena. Kuljetusyhtiöiden koko tulee kasvamaan entisestään ja pienet, yksittäiset toimijat katoavat. Kilpailu kiristyy ja etenkin kotimaan liikennöitsijät ovat tulevaisuudessa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Koko kuljetusala tulee kuitenkin selviytymään, sillä alan toimijat tekevät jatkuvasti innovatiivista toimintaa kustannuspaineiden eteen.

Mediassakin esillä olleen kabotaasin salliminen, eli valtion sisäinen kuljetus vieraassa maassa rekisteröidyllä ajoneuvolla, ei vastaajien mielestä ole todellinen uhka

suomalaisille kuljetusyrityksille. Suomi kilpailukenttänä ei ole tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta ulkomaiset yritykset investoisivat pysyvästi Suomen markkinoille.

2. Mitkä ovat mielestäsi kuljetusalan tulevaisuuden trendit (isot megatrendit, trendit ja heikot signaalit)?

Kuljetusalan tulevaisuuden trendeistä vastaajat olivat hyvin yksimielisiä. Digitalisaatio ja äly tulee lisääntymään kuljetusalalla. Samoin automaatio ja teknologia lisääntyvät. Tulevaisuuden trendeissä on väläytelty jopa kuskittomia ajoneuvoja, mutta tämän vastaajat eivät usko toteutuvan vielä lähiaikoina. Sen sijaan tuotteiden tunnistettavuus, reaaliaikainen seuranta sekä reaaliaikainen tiedonvälitys tulee olemaan arkipäivää jokaisella toimijalla. Samoin tuotteiden ja kuljetusten turvallisuuden merkitys kasvaa entisestään.

Vastaajat uskoivat myös kuljetusyksiköiden koon kasvavan tulevaisuudessa, jotta kuljetuksista saadaan kustannustehokkaampia. Tämä pätee sekä maantie, että merikuljetuksissa. Varustamopuolella jatkuu alan voimakas konsolidointi ja lastivirtojen yhdistäminen suurempiin yksiköihin.

3. Kuljetus-/huolintaliikkeen kilpailukyvyn edellytykset?

Panelistien mielestä rahtitaso ei tule tulevaisuudessa nousemaan, joten yritysten selviytyminen tulee perustumaan alhaisiin kustannuksiin, konsolidoituihin tavaravirtoihin ja sen myötä alhaisempiin yksikkökustannuksiin. Kustannustehokkuus ja kustannusten hallinta ovat avain asemassa. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi vaaditaan kykyä uudistua asiakkaiden tarpeisiin ja asiakaspohjan muutoksiin nähden. Reagointi- ja muutosnopeus ovat kilpailukyvyn perusedellytyksiä. Kuljetusalalla toimijoilta vaaditaan hyvää sitoutumista ja partnership-henkeä, jolla etenkin isot, globaalit yritykset hakevat helpotusta omaan toimintaansa.

#### 4. Olennaisimmat seikat kuljetustoimeksiannon laadukkaalle hoitamiselle?

Palveluntarjoajalla on oltava selkeä käsitys asiakkaidensa tarpeista ja vaatimuksista ja näihin on perehdyttävä jo heti myyntiprosessin alkuvaiheessa. Asiakkaan erityisvaatimukset ja oletukset on käytävä huolella läpi, jonka jälkeen asiakkaalle esitetään selkokiehinen ratkaisumalli, jossa kerrotaan mahdolliset omat kuljetusrajoitteet. Eli ratkaisu ei aina ole välttämättä aivan asiakkaan toiveiden mukainen, vaan realistinen. Pitää siis välttää antamasta liian optimistista kuvaa esimerkiksi hinnasta tai kuljetusajasta. Kuljetusaika nimenomaan onkin avainasemassa, sillä toinen tärkeä tekijä on toimitusvarmuus. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan hänelle annettuun kuljetuskatauluun.

Kuljetusliikkeen omien prosessien on oltava kunnossa, sillä luotettavuus ja toimitusvarmuus ovat laadukkaan toiminnan avaintekijöitä. Organisaation sisällä jokaisen henkilön on tunnettava prosessit sekä laatuvaatimukset. Tärkeää on myös säännöllinen after sales, eli seurantalaverit, jossa läpikäydään operatiivinen toiminta ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet.

#### 5. Onko yrityksessänne käytössä laatukäsikirja? Jos on, miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa?

Vastauksista kävi ilmi, että isommilla yrityksillä on laatukäsikirja sekä sertifiointit, pienemmillä ei. Kaikilla vastaajilla oli kuitenkin samansuuntaiset ajatukset siitä, että laatua tulee seurata päivittäisessä toiminnassa kokemusten myötä ja ottaa niistä opiksi. Asiakaspalautteiden käsittely on hyvä laadun mittari ja palautteet on käytävä huolella läpi eri osastoiden kesken. Muutoinkin toimintaa pitää mitata ja ongelmakohtiin on tartuttava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Henkilöstön perehdytys ja koulutus ovat erittäin tärkeää ja organisaation jokaisen henkilön on tunnettava yrityksen prosessit kytäkseen laadukkaaseen toimintaan.

Delfoi-tutkimus vahvisti tutkija omia havainnointeja sekä näkemyksiä, antaen kuitenkin myös uutta ajateltavaa. Omaa kuljetuskalustoa omaamattomana huolintaliikkeenä Sncargon kustannusrakenne on huomattavasti erilainen kuin kalustoa omaavalla kuljetusliikkeellä, siten myös tulevaisuuden odotukset ja haasteet ovat erilaiset.

SNcargon haasteet keskittyvät enemmänkin asiakasuskollisuuden säilyttämiseen, uusasiakashankintaan, oikeiden alihankkijoiden löytämiseen, lainsäädännöllisten muutosten mukana pysymiseen sekä oman osaamisen kasvattamiseen. Näiden seikkojen eteen SNcargon ei tarvitse tehdä suuria taloudellisia investointeja, vaan kehittämiskohteet löytyvät osaamisen ja strategisen johtamisen puolelta.

## 8 PROSESSIEN TAVOITETILA

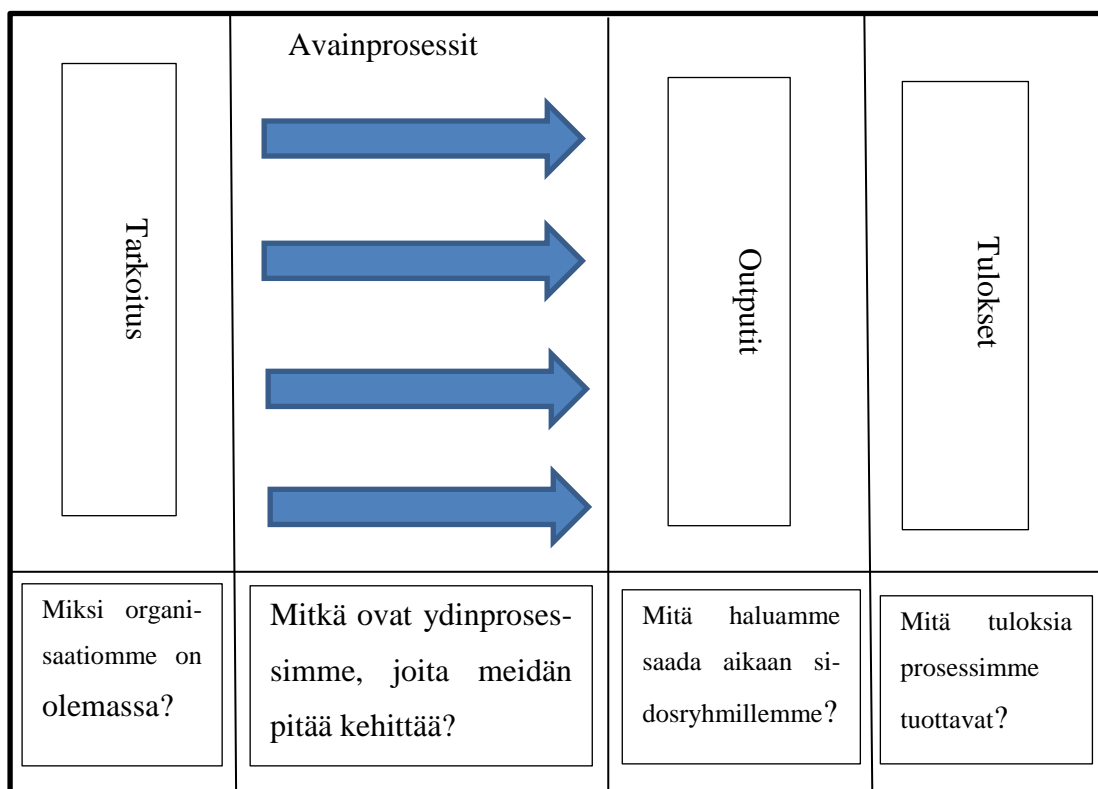
### 8.1 Liiketoimintaprosessien tavoitetilä

Organisaatiossa tulee saada aikaan sellainen toimintatapa, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Toiminnan tulee olla helposti ohjattavaa ja riittävän ennustettavaa. On pystyttävä reagoimaan nopeasti tärkeisiin haasteisiin ja muutoksiin. Tuotteiden ja palveluiden läpimenoajan tulisi olla mahdollisimman lyhyt. Tätä kautta mahdollistuu nopea reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin. Myös toiminnan kokonaisuuden eli toimintaketjujen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja yksityiskohdiltaan tarkkaan mietittyjä. Näin vältetään hukkatyövaiheilta ja työskentely pysyy tuottavana. Laadua ja toimintaprosesseja tulee kehittää jatkuvasti. Jatkuva parantaminen pitäisi olla osa kaikkien työntekijöiden työskentelytapaa. (Hätönen, 2000, 10) SNcargossa tämä tarkoittaa sitä, että prosesseista karsitaan kaikki turha pois ja keskitytään vain olennaiseen. Näin prosesseista saadaan yksinkertaisempia ja nopeampia. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa oma osuutensa ja vastuunsa prosessin omistajana. Asiakaslähtöisyys ja lisäarvon luominen on pidettävä mielessä läpi koko toimintaketjun. Mitä lisäarvoa toimintaa asiakkaalle antaa? Mitä kaikkea rahtihinta pitää sisällään itse kuljetuksen lisäksi? On opittava perustelemaan asiakkaalle rahtihinnan sisältämä prosessi. Hinta ei ole pelkkä hinta, vaan se perustuu organisaation historiaan, kokemuksen, resursseihin, alihankkijaverkostoon ja osaavaan henkilökuntaan. Palveluntuottamisalalla yrityksen suurin pääoma on henkilökunnalle vuosien saatossa kertynyt hiljainen tieto ja osaaminen. Tämä kokemuseräinen osaaminen on valjastettava käyttöön, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty.

Jukka Ojasalon ja Katri Ojasalon mukaan (2008, 22–23) asiakkaan kokema tyytyväisyys ja halu ostaa uudelleen riippuvat merkittävästi siitä, miten hän kokee palvelun prosessin sekä lopputuloksen. Lopputulosta edustaa kohdeorganisaation tapauksessa oikeaan aikaan ja paikkaan toimitettu lähetys. Prosessia asiakkaan näkökulmasta edustaa se, mitä kaikkea tapahtuu ensimmäisestä yhteydenotosta viimeiseen kontaktiin, eli kaikki yhteydenpito SNcargon henkilökunnan kanssa. Palveluprosessin suunnittelussa on huomioitava vaiheet, joiden kautta prosessi etenee, eri vaiheisiin

osallistuvat henkilöt ja heidän tehtävänsä. Olennaista on tietää, mitä asioita asiakas arvostaa kussakin vaiheessa.

SNcargon kasvun ja kilpailukyvyn kannalta merkityksellisimmät prosessit ovat myynti ja uusasiakashankinta, sillä näiden toiminta suuntautuu suoraan ulkoisiin sidosryhmiin ja ne vaikuttavat siten suoraan yrityksen tulokseen. Vasta asiakashankinnan jälkeen päästään toteuttamaan organisaation kahta muuta ydinprosessia. Muutosta haluttaessa jokaista prosessia pitää tarkastella ja kehittää omana projektinaan. Ensin prosessi rajataan, määritellään ja kuvataan sen sisältö, sekä miten prosessi liittyy organisaation muihin prosesseihin (Tuominen 2010, 39).



Kuvio 16. Prosessin kehittäminen.

Jotta päästään liiketoimintaprosessien tavoitetilään, pitää lähteä liikkeelle perusasioista. Ensin kirkastetaan organisaation olemassaolon tarkoitus, sen jälkeen tunnistetaan ydinprosessit ja pohditaan tuotteet ja tulokset, joita asiakkaille halutaan tarjota. Tuomisen mukaan (2010, 39) kukin prosessi kehitetään omana projektinaan, jossa prosessi rajataan, määritellään ja kuvataan sen sisältö sekä se, miten prosessi

liittyy organisaation muihin prosesseihin. Tuominen on nimennyt prosessinkehittämisen vaihtoehtoja:

- Lyhennä prosessin läpimenoaikaa.
- Poista kaksinkertainen työ.
- Yksinkertaista prosessia.
- Poista lisäarvoa tuottamattomat rutiinit.
- Vähennä ei-jalostavaa työtä.
- Kehitä toimittajasuhteita.
- Kehitä informaatioteknologiaa. (Tuominen, 2010, 76-82)

Tavoitetilaan päästäkseen yllämainitut seikat on tarkasteltava läpi kohdeorganisaation jokaisessa prosessissa erikseen. Myynti, uusasiakashankinta, kuljetuspalvelu ja huolintapalvelu käydään läpi yksitellen. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on kaupan sopiminen. Uusasiakashankinnalla hankitaan nimensä mukaisesti uusia asiakkaita. Kuljetuspalvelulla tarjotaan asiakkaalle laadukas ja toimiva tavarankuljetuspalvelu ja huolintapalvelu pitää sisällään ulkomaankuljetuksissa vaadittavien dokumenttien teon sekä asiakkaan neuvonnan dokumenttien suhteen. Prosesseja pitää tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi kuljetusprosessissa asiakas on valmis maksamaan tavarankuljettamisesta paikasta toiseen, ei Sncargon sisäisen huolintaohjelman ylläpidosta. Tavoitetasolla toimiessaan prosesseista saadaan maksimaalinen hyöty ja organisaatiolle maksimaalinen kilpailukyky.

Laamanen (2003, 205-206) jäsentää prosessien parantamisen niiden luonteen mukaan. On olemassa reagoivaa, ennakoivaa ja innovatiivista parantamista. Reagoivalle parantamiselle on ominaista, että jotakin tapahtuu, minkä jälkeen ryhdytään toimenpiteisiin. Ennakoivassa parantamisessa puolestaan yritetään ymmärtää kehityskulkuja (trendejä) ja ennustaa tulevaisuutta. Innovoivassa parantamisessa ominaista on, että etsitään kokonaan uusia ratkaisuja. Sncargon kohdalla voidaan hyödyntää näitä kaikkia keinoja. Reagointia pitäisi hyödyntää päivittäisissä toiminnassa, jolloin puututaan heti huomattuun epäkohtaan. Tämän tutkimuksen asiakastytyväisyyskyselyn sekä Delfoin pohjalta saatiin selville tulevaisuuden kehityskulkuja, jotka kannattaa huomioida prosessien suunnittelussa.



## 8.2 Asiakaspalautteen kohdistaminen prosesseihin

Asiakaskyselyistä kävi ilmi, että SNcargon asiakkaat ovat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin palveluihin sekä niiden suorituksiin. Voittoa tavoitteleva yritys ei kuitenkaan voi tyytyä vallitsevaan tilanteeseen, vaan sen on jatkuvasti etsittävä uusia toimintatapoja, uusia asiakkaita, sekä parannettava olemassa olevia toimintojaan.

Asiakaspalautetta voidaan kerätä systemaattisesti sekä saada satunnaisesti operatiivisen toiminnan lomassa. Tärkeää on, että palautteen antaja kokee, että häntä on kuunneltu ja hänen antamansa palaute on otettu vastaan. Optimaalisessa tilanteessa asiakas huomaa itse tapahtuneen muutoksen ja tehdyt korjaustoimenpiteet seuraavassa yhteisessä toimeksiannossa. Ojasalon & Ojasalon mukaan lähes jokaiselle palveluntarjoajalle sattuu ajoittain epäonnistumisia. Ero on kuitenkin siinä, kuinka onnistuneesti epäonnistunut palvelu korjataan. Hyvän palveluyrityksen erottaa huonosta juuri se, miten epäonnistumiseen, reklamaatioon tai negatiiviseen palautteeseen reagoidaan. Kyky korjata epäonnistuminen on hyvin tärkeä, sillä se vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta suoraan yrityksen kannattavuuteen. (2008, 294) Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan reklamaatiot on SNcargolla hoidettu hyvin.

Vastoin yleisiä uskomuksia palautteen ei tarvitse aina olla pelkästään negatiivista, jotta siitä voitaisiin johtaa kehittämisehdotuksia. Myös positiivisesta palautteesta saadaan hyödyllistä informaatiota. Silloin tiedetään, että prosessi toimii kuten pitää ja se vaatii ehkä vain pientä hienosäätöä toimiakseen optimaalisesti. Tutkimuksen asiakaspalautteen mukaan SNcargolla on ystävällinen henkilökunta ja hyvä palvelu. Näillä on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta, kuten haastatteluissa tuli esiin. Eri kuljetusliikkeiden hintojen ollessa lähellä toisiaan, on tärkein painoarvo asiakkaan kokemalla palvelulla ja prosessien toimimisella.

Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan SNcargon kannattaa tehostaa tarjouspyyntöjen ja tiedustelujen vastaamisnopeutta. Etenkin lähetyksen myöhästymiset voivat olla tavarantoimittajan lähettäjän kannalta hyvinkin kriittisiä tilanteita oman asiakassuhteensa jatkuvuuden kannalta, joten silloin ei voi liikaa korostaa huolintaliikkeen vastuuta

informaation ylläpidossa. Asiakkaiden haastattelujen perusteella ongelmatilanteessa on parempi informoida asiakasta liikaa, kuin liian vähän. Kaikki poikkeamat pitäisi pystyä ilmoittamaan asiakkaalle ennen kuin he kuulevat ongelmasta vastaanottopäästä. Silloin huolintaliike on jo myöhässä.



Kuvio 17. SWOT-analyysi SNcargon liiketoimintaprosessien nykytilasta verrattuna tavoitetilaan.

Kuvioon 18 on koostettu SWOT-analyysi asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphrey'n kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään esimerkiksi strategian laatimisessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämistyössä. SWOT-analyysissä yrityksen ominaisuuksia tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kannalta. Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisia, yrityksen toimin-

ta ympäristössä olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan saattavat vaarantavat yrityksen menestyksen. SWOT-analyysin avulla johtopäätösten tekeminen helpottuu ja niiden pohjalta voidaan suunnitella toimenpide-ehdotuksia.

Johtopäätösten tekemisen apuna voidaan käyttää seuraavia sääntöjä:

- Vahvuudet: Käytä hyväksi, vahvista
- Heikkoudet: Vältä, lievennä, poista
- Mahdollisuudet: Varmista niiden hyödyntäminen
- Uhat: Kierrä, lievennä, poista

(oamk.fi, Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki)

SWOT-analyysillä voidaan syventää nykytilakartoituksen antamia tuloksia. Tämän tutkimuksen mukaan Sncargon asiakkaat arvostavat suuresti saamaansa henkilökoh-  
taista palvelua ja sitä, että saavat asioida yhden ja saman henkilön kanssa läpi koko  
toimeksiannon. Sncargo sai kiitosta ystävällisestä palvelusta ja monista asiakassuh-  
teista onkin muodostunut pitkäkestoisia liikekumppanuuksia. Heikkouksina ulkoisille  
sidosryhmille ajoittain näkyy toiminnan hitaus, sekä laadun vaihtelu. Sncargon pal-  
veluvalikoima on monipuolinen ja toimeksiannot vaihtelevat keskenään hyvin paljon,  
joten toimintaa on lähes mahdotonta standardoida samaan muottiin. Laadusta ei kui-  
tenkaan saa tinkiä yksinkertaisimmankaan toimeksiannon kohdalla. Organisaation  
sisäisissä prosesseissa tuli esiin raportoinnin ja innovatiivisuuden puute. Toiminta  
etenee hyvin pitkälti vanhojen totuttujen tapojen mukaan. Sncargolla on monipuoli-  
nen ja laaja asiakaskunta, olemassa olevat toimivat järjestelmät sekä vuosien saatossa  
kertynyt mittava tietotaito. Vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin keskittymällä sekä uhat  
huomioimalla ja niihin varautumalla Sncargon on mahdollista jatkaa menestyvää  
liiketoimintaa ja saavuttaa kasvua.

### 8.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksiksi tämän tutkimuksen pohjalta nousivat myyntityön lisääminen ja asiakashankintaan panostaminen. Kuten edellä on jo todettu, asiakkaat ovat elintärkeitä Sncargon toiminnalle. Aineetonta palvelua ei voi valmistaa varastoon odottamaan asiakkaan ostopäätöstä, vaan se käynnistetään aina vasta asiakkaan tilauksesta. Asiakkaiden hankinnassa avainasemassa organisaation prosesseista ovat myynti sekä uusasiakashankinta. Vasta näiden toimintojen jälkeen päästään toteuttamaan varsinaista operatiivista ydintoimintaa kuljetuspalvelun ja huolintapalvelun muodossa. Näillä prosesseilla tuotetaan asiakkaiden tarvitsemat palvelut ja täytetään asetetut vaatimukset. Jotta Sncargo pystyy täyttämään asiakkaidensa tarpeet kokonaisvaltaisesti ja olemaan täyden palvelun huolintatalo, sen kannattaa laajentaa palveluvalikoimaansa myös kuriirikuljetusten puolelle. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osa asiakkaiden lähetyksistä on todella kiireisiä, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi jää kuriirikuljetus. Näitä Sncargo ei tällä hetkellä tarjoa, joten kannattaa tarkastella mahdollisuuksia lisätä ne palveluvalikoimaan. Palveluvalikoiman sekä strategian päivitys ja vähintään kriittinen tarkastelu ovat muutenkin ajankohtaisia yrityksen toimittua 20 vuotta.

Tämän tutkimuksen valmistumisvaiheessa Sncargossa aloitettiin panostukset myynnin tehostamiseksi ja käynnistettiin kuuden kuukauden mittainen myyntiprojekti, jonka vetäjäksi rekrytoitiin organisaation ulkopuolinen henkilö. Tämä tutkimus toimii hyvänä pohjana projektin lähtökohdiksi antaen tärkeää tietoa organisaation sisäisistä toiminnoista sekä tietoa molemmilta Sncargon ulkoisilta sidosryhmiltä; asiakailta ja alihankkijoilta. Tutkimuksen avulla asiakkaiden näkemykset, odotukset ja vaatimukset saadaan uuden myyntistrategian pohjatiedoksi. Myös tutkijan itsensä hankkimaa tietoa ja kokemusta hyödynnetään asiantuntijana myyntiprosessin käynnistysvaiheessa. Myyntiprojektin pohjatyön lisäksi tutkimus toi prosessiajattelun organisaation tietoisuuteen ja osoitti, miten sitä hyödyntämällä toiminnasta saadaan toimivampaa ja tehokkaampaa.

Tutkimus osoitti, että organisaation raportointi on puutteellista. Toiminta tapahtuu pitkälti muistinvaraisesti ja on siten vahvasti sidoksissa työtä tekeviin henkilöihin. Tästä johtuen loma-ajat saattavat olla hyvinkin kriittisiä, kuten tutkimuksessa havaittiin. Työntekijän poissaolo ei saa näkyä asiakkaalle, vaan sijaisjärjestelyt sekä tie-

donkulku on tehtävä mahdollisimman aukottomiksi. SNCargon asiakasrekisteri on tällä hetkellä huolintaohjelman sisällä ja mahdollistaa vain perustietojen tallentamisen, kuten yhteystiedot, osoitteet ja pankkitiedot. Kehittämisehdotuksena tutkija esittää eri vaihtoehtojen selvittämisen, miten asiakasrekisteri saadaan toimivammaksi. Onko asiakasrekisteriin mahdollista saada lisätila, johon pystyy kirjaamaan vapaa-muotoisia muistiinpanoja kunkin asiakkaan erityistarpeista. Toisena vaihtoehtona olisi erillisen myyntityöohjelman hankkiminen, mikä lienee kuitenkin kustannuskysymys. Edullisimpana ja pienimmän kynnyksen vaihtoehtona on asiakasrekisterin muodostaminen Excel-taulukkoorganisaation yhteisiin tiedostoihin. Jokaisella työntekijällä on pääsy ja muokkausoikeudet näihin tiedostoihin, joten tietojen lisääminen tapahtuu helposti toimeksiantojen ohessa. Siten esimerkiksi loma-aikoina tieto olisi helposti kaikkien saatavilla, eikä vain lomailijan päässä.

Raportointia ja dokumentaatiota pitää lisätä myös asiakashankinnan ja myyntiprojektin edistymisestä. Koordinaattoreiden on ehdottoman tärkeää tietää missä yrityksissä myynti on vieraillut ja miten vierailu on sujunut. Onko päästy jo tarjouksentekovaiheeseen vai odotetaanko vielä asiakkaan tarjouspyyntöä. Myyntikäynnin jälkeinen asiakkaan ensimmäinen yhteydenotto on kriittinen hetki ja vaatii oikeaa otetta. Ilman dokumentaatiota ja myynnin raportointia koordinaattorit eivät tiedä kyseisestä potentiaalisesta asiakkaasta mitään. Rekisteriin kirjatusta tiedosta heidän on mahdollista tarkistaa asiakkaan esittämät vaatimukset, rajoitukset ja erityisehdot, ottaa ne huomioon ja siten saadaan huomattavasti parempi ensivaikutelma sekä toimivampi ensimmäinen toimeksianto. Asiakas huomaa, että häntä on kuunneltu ja hänen pyyntönsä on toteutettu. Asiakaskokemus on onnistunut ja siten SNCargolla on paremmat mahdollisuudet saada uusi toimeksianto.

Tutkimuksen mukaan raportointia pitää parantaa myös toimeksiantojen seurannassa ja jälkimarkkinoinnissa. Tähän asti nämäkin ovat toimineet ilman systemaattista suunnittelua ja seurantaa. SNCargolle tulee paljon tarjouspyyntöjä, joista toimeksiantoon asti johtaa vain pieni osa. Tässä tutkija näkee kehitysmahdollisuuden saavuttaa paremmat tulokset systemaattisella toiminnalla. Myyntihenkilöt, sekä hintoja myös antavat koordinaattorit eivät saa tyytyä siihen, että asiakkaasta tai potentiaalisesta asiakkaasta ei kuulu mitään tarjouksen antamisen jälkeen, vaan mikäli vastausta tai tilausta ei tule, pitää asiakkaaseen ottaa yhteys ja tiedustella miltä tarjous vaikutti.

Siten SNcargolla on vielä mahdollisuus tinkiä hinnasta tai keskustella vaihtoehtoisesta aikataulusta asiakkaan kanssa. Mikäli tämäkään ei kuitenkaan johda toimeksiantoon, saa SNcargo arvokasta tietoa vastaisuuden varalle asiakasrekisteriinsä.

SNcargo ei juuri panosta markkinointiin, muuten kuin näkyvyyteen internetin hakupalveluissa. Jälkimarkkinointikin on lähinnä vain toimitusjohtajan tai koordinaattorin sähköposti tai puhelinsoitto asiakkaalle. Tässä tutkija näkee selkeän kehittämis-kohteen. SNcargon pitää pysyä asiakkaidensa mielissä, vaikka juuri parhaillaan ei olisi yhteistyötä käynnissä. Samoin vanhoja, olemassa olevia asiakkaita on hyvä muistuttaa SNcargon laajasta palveluvalikoimasta. Vaikka asiakas on tilannut vuosikausia Keski-Euroopan autokuljetuksia, hän ei välttämättä ole ollenkaan tietoinen SNcargon tarjoamista kontti- ja lentokuljetuksista. Hyvin brändätty, mielenkiintoiseksi koostettu tiivis tietopaketti auttaisi molemmissa tapauksissa ja olisi helppo lähettää asiakkaille sähköpostitse.

Operatiivisissa prosesseissa kehittämiskohteiksi nousi vastuun jako. Kuka tekee ja kenen kuuluisi tehdä? On kaikkien kannalta tehotonta, että asiaa hoitaa henkilö, joka ei ole paras mahdollinen siitä vastaamaan. Puhelut ja sähköpostit pitää välittää sisäisesti oikealle henkilölle, jolloin vältytään turhalta ja päällekkäiseltä työltä. Asiakas ei saa mitään lisäarvoa keskustellessaan väärän henkilön kanssa. Päinvastoin, riski väärinymmärryksiin ja virheisiin kasvaa, sekä aiheutetaan turhaa työtä niin oman organisaation sisälle kuin asiakasyritykselle.

SNcargon henkilökunta on hyvin sitoutunutta. Suurin osa heistä on työskennellyt yrityksen palveluksessa jo useiden vuosien ajan, muutamat aivan SNcargon perustamisesta lähtien. Henkilökunnalle on siten kertynyt vuosien saatossa mittava kokemusperäinen tietotaito, joka on yksi yrityksen kantavista voimista. Palvelualoilla asiakkaan kokema palvelun laatu henkilöityy pitkälti sitä suorittaviin ihmisiin. SNcargon operatiivisen henkilöstön sekä myynnin on pidettävä tietonsa ja osaamisensa ajan tasalla, joten alan koulutuksiin kannattaa osallistua. Alan muutoksissa mukana pysymisellä ja omien taitojen kartuttamisella, sekä mahdollisella vastuun lisäämisellä pidetään yllä työskentelymotivaatiota, joka hyödyttää koko organisaatiota.

## 9 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää SNcargon liiketoimintaprosessien nykytila ja tutkia miten prosesseja kehittämällä SNcargo saavuttaisi entistä paremman asiakastyytyväisyyden, tuloksen sekä kilpailukyvyn. Tutkimus oli ainutkertaisuutensa vuoksi merkityksellinen organisaatiolle piirtäen suuntaviivat tutkituista asioista.

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin laadullinen toimintatutkimus ja tutkimusmenetelmiksi dokumenttianalyysi, Delfoi-menetelmä, asiakastyytyväisyyskysely sekä haastattelut. Näillä haluttiin selvittää vallitsevaa tilannetta ja hahmottaa tulevaisuuden tavoitetilaa. Kyseiset tutkimusmenetelmät valittiin, sillä niillä päästiin pureutumaan tutkimusongelmaan monelta eri kantilta ja saatiin mukaan kehittämistyöhön SNcargon tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät; asiakkaat ja alihankkijat. Tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle ajattelemisen aihetta sekä poikii jatkotutkimuksia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely kannattaa toteuttaa jatkossa säännöllisin väliajoin, jotta asiakkaiden näkemykset saadaan mukaan systemaattiseen analysointiin ja toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli 20 vuotta samalla toimintaperiaatteella toiminut hyvin menestyvä, vakavarainen yritys. Ongelmana kuitenkin oli tuottavuuden pysähtymisen viime vuosien aikana, sekä lukuisat asiakasmenetykset. Kuljetusalan luonteen mukaan työ etenee ketjussa ja jokainen ketjun osa on riippuvainen toisistaan. Mikäli Suomen vienti ja tuonti eivät vedä ja yritykset eivät saa kauppvoja ulkomaille, heijastuu tilanne heti huolintaliikkeeseen. Tästä johtuen huolintaliikkeen on jatkuvasti pyrittävä olemaan ajan hermolla etsien aktiivisesti parempia alihankkijoita, tehokkaampia työtapoja sekä uusia asiakkaita. Vallitsevaan tilanteeseen ja asiakasmäärään ei saa tyytyä, sillä kuka tahansa asiakkaista voi menettää oman asiakassuhteensa ja tämän myötä myös huolintaliike kokee menetyksen. Kohdeorganisaatio on kokenut asiakasmenetyksiä, jotka suurimmaksi osaksi ovat johtuneet juuri asiakasyrityksen asiakasmenetyksestä, mutta muutamia menetyksiä on tapahtunut myös omasta toiminnasta johtuen. Tällä tutkimuksella pyrittiin pureutumaan myös tähän ongelmaan, jotta omasta toiminnasta johtuvat menetykset kyettäisiin välttämään jatkossa.

Tutkimuksen mukaan Sncargon vahvuuksia ovat yrityksen koko, ketterä toiminta ja henkilökohtainen, ystävällinen palvelu. Tämä kaikki poikkeaa alan yleisistä trendeistä, joissa kehitys on kulkenut suuntaan, missä asiakas ohjataan itse tekemään omat kuljetustilauksensa palveluntarjoajan nettiportaaliin ja mahdollisiin tiedusteluihin vastauksen saa asiakaspalvelutiimiltä. Perinteinen palvelukulttuuri on katoamassa ja tässä Sncargo ui vastavirtaan. Sncargon valttina on juurikin se, että asiakas saa aina henkilökohtaista palvelua ja hän saa asioida saman henkilön kanssa kuljetustilauksen alusta loppuun sekä toimeksiannosta toiseen. Näin Sncargolle kertyy mittava tieto asiakkaan tarpeista ja toimeksiantojen hoitaminen helpottuu. Asiakas voi jättää turvallisin mielin kuljetustilauksensa Sncargon hoidettavaksi ja keskittyä sen jälkeen omaan ydintoimintaansa.

Kuljetusala on erittäin kilpailtu ala, jossa pienten marginaalien sisällä on monta toimijaa. Koska uuden asiakassuhteen luominen on aina huomattavasti vaikeampaa kuin olemassa olevan asiakassuhteen säilyttäminen, on yrityksen tehtävä kaikkensa pitääkseen asiakkaansa tyytyväisinä. Tästä syystä tutkimukseen sisältyi asiakastyytyväisyyskysely sekä kolmen avainasiakkaan haastattelut. Vastaavaa ei ole Sncargossa ennen tehty, joten tutkimuksella saatiin mielenkiintoista ja tärkeää tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja odotuksista. Pääsääntöisesti asiakkaat ovat tyytyväisiä Sncargon tarjontaan ja toimintaan, mutta esiin nousi myös pieniä parannusehdotuksia. Asiakkaiden pitää pystyä luottamaan Sncargon antamiin kuljetusaikatauluihin ja heidän on saatava vastaukset tiedusteluihinsa nopeasti. Mahdollisista myöhästymisistä ja muista poikkeamista on ilmoitettava asiakkaalle viipymättä. Sncargolla ei ole omaa kuljetuskalustoa, joten se on täysin riippuvainen alihankkijoistaan. Pystyäkseen ylläpitämään laadukasta toimintaa Sncargon on panostettava omaan yhteistyökumppaniverkostoonsa ja etsittävä oikeita kumppaneita, joiden arvomaailma sekä toimintatavat sopivat yhteen. Sncargon pitää pyrkiä sitouttamaan alihankkijat nykyistä paremmin.

Asiakasmenetyksiin liittyen ja operatiivisen toiminnan parantamiseksi suurimmaksi kehittämiskohteeksi tutkimuksessa nousivat raportoinnin ja dokumentoinnin puute sekä myyntityön lisääminen. Toiminta pitää kaikilta osin saada systemaattiseksi ja ennalta suunnitelluksi. Työntekijöiden tieto, kokemus ja osaaminen pitää saattaa dokumentoituun muotoon, jotta pystytään takaamaan yrityksen toimintavarmuus ja asiakkaiden vaatima tasainen laatu. Kehittyvä liiketoiminta ei voi perustua muistinva-



raiseen toimintaan, vaan sen pitää olla hallittua ja systemaattista. Muistinvaraisena toimiessaan toiminnasta tulee hyvin haavoittuvaa ja se on liikaa inhimillisten tekijöiden varassa. Operatiivisen toiminnan kehittämiseksi tutkimuksen pohjalta esitetään uuden dokumentointijärjestelmän käyttöönottoa sekä henkilökunnan vastuualueiden tarkistusta, jolloin jokainen vastaa omasta osuudestaan ja saadaan karsittua pois päällekkäinen työ. Näin hyödynnetään prosessiajattelun periaatteita organisaation toiminnan taloudellisuudesta, tuottavuudesta ja tehokkuudesta.

Alan tuoreen suhdannekatsauksen mukaan ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten liikevaihto on lähtenyt tänä vuona hienoisesti elpymään ja Palvelualojen pääekonomisti Matti Paavolainen arvioi huolinnan vihdoin kohoavan pintaa kohti lisääntyvän viennin myötä. (Kauppalehti 3.11.2016) Suomen viennin kasvaessa SNcargolla on hyvät mahdollisuudet saada kasvua omaan liiketoimintaansa. Tämä edellyttää yrityksen tunnettuuden sekä myynnin lisäämistä. Palveluvalikoiman päivitys, laadukas operatiivinen toiminta ja laajan palvelutarjonnan aktiivinen esittely olemassa oleville sekä potentiaalisille asiakkaille antavat hyvät valmiudet tuloksekkaalle liiketoiminnalle mahdollistaen liikevaihdon kasvun ja hyvän tuloksen. Tutkimuksen mukaan asiakkaat odottavat huolintaliikkeeltä ennen kaikkea toimintavarmuutta, nopeaa reagointia sekä laadukasta informaatiota. Tähän kaikkeen SNcargolla on täydet edellytykset, toiminta vaatii vain pientä hienosäätöä.

## LÄHTEET

- Anttila, Pirkko, 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix.fi. (viitattu 21.10.2016)
- Burlton, Roger T. 2001. Business Process Management. Profiting from process. Indiana: SAMS.
- Davenport, Thomas H. 1993. Process Innovation. Boston: Ernst & Young.
- Hannus, Jouko. 2000. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistamien ja yrityksen suorituskyyky. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, Elina. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hernesniemi, Hannu, Auvinen, Seppo, Dudarev, Grigory. 2005. Suomen ja Venäjän logistinen kumppanuus. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Huuhka, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hölsä, Iida, Reunanen, Rami. Prosessien tutkimisen haasteet ja mahdollisuudet
- Hörkkö, Heli, Koskinen, Harri, Laitinen, Petri, Mattsson, Margit, Ollikainen, Jari, Reinikainen, Antti & Wedermann, Rauli. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Vantaa: Suomen Spedservice Oy.
- Hätönen, Heljä. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.
- Karhu, Kari. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi, Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, Kai. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, Kai, Tinnilä, Markku. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknoliateollisuus Oy.
- Lainelma, Matti. Perinteiset kasvustrategiat. Bonnier Pro. (viitattu 25.3.2016)
- Lievegoed, Bernard. 2008. Organisaation elämänkaari. Espoo: Posiplan kustannus.
- Markkula, Tuulikki, Syväniemi Antti. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat.

Metsämuuronen, Jari, Tulevaisuuteen kohdistuvan Delfi-tutkimuksen reliabiliteetti. [www.methelp.com](http://www.methelp.com) (viitattu 25.10.2016)

Ojasalo, Jukka, Ojasalo Katri. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. 2009 Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, Ari. 2010. Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle. SAMK.

Ruohotie, Pekka. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Santalainen, Timo. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Simons, Magnus, Hyötyläinen, Raimo. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna: Talentum.

Sinervä, Ilkka. 2016. Vienti nostaa vihdoin huolintaa. Kauppalehti. 211/2016.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Strang, Lars. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tuominen, Kari. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: Readme.fi.

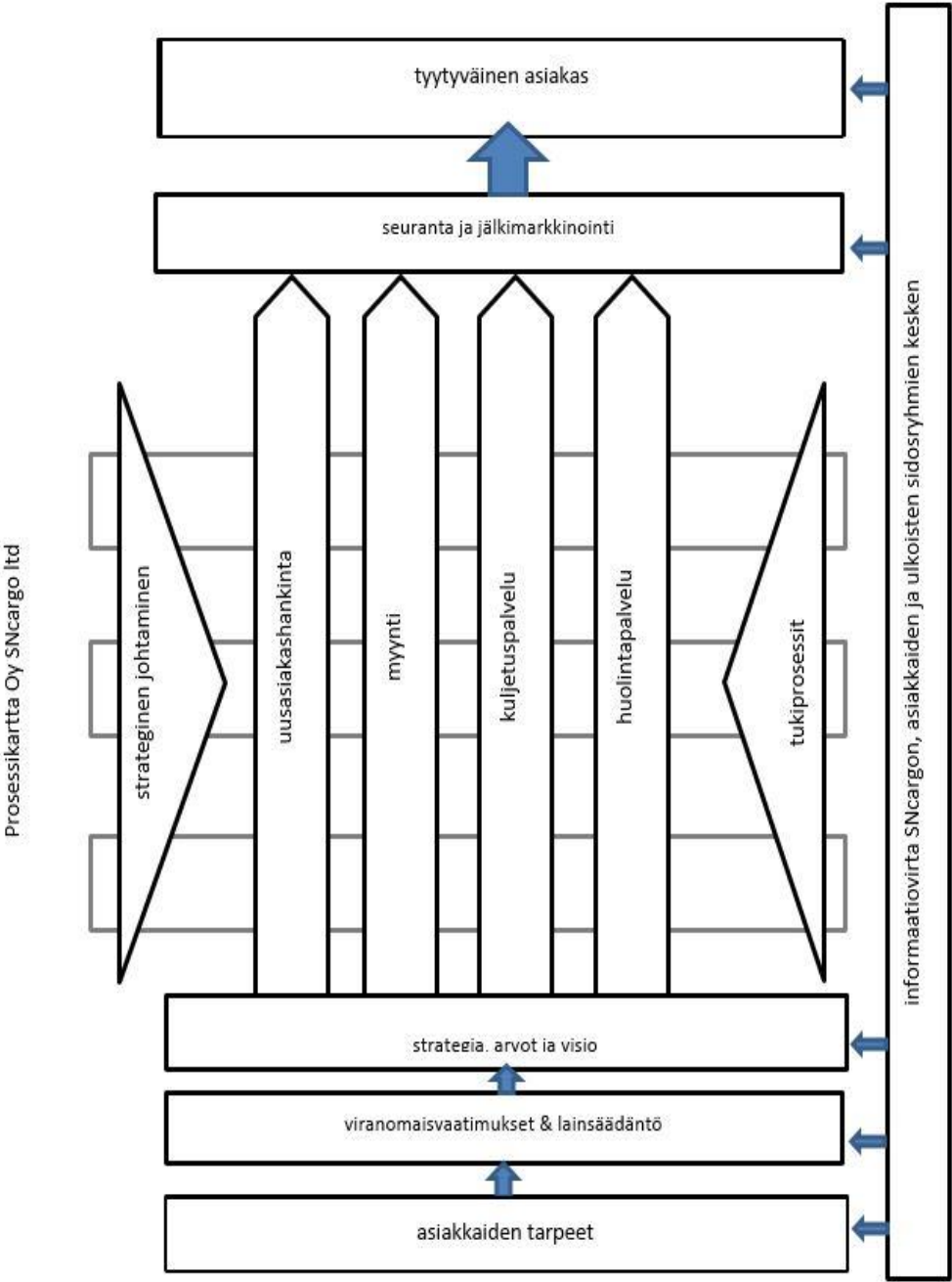
[www.liikennevirasto.fi](http://www.liikennevirasto.fi) (viitattu 25.10.2016)

[www.kuljetusopas.com](http://www.kuljetusopas.com) (viitattu 19.9.2016)

[www.kamk.fi](http://www.kamk.fi) (viitattu 16.10.2016)

[www.ek.fi/ulkomaankauppa](http://www.ek.fi/ulkomaankauppa) (viitattu 20.10.2016)

[www.oamk.fi](http://www.oamk.fi) (viitattu 19.11.2016)



# Oy SNcargo Ltd:n asiakastyytyväisyyskysely

**1. Aseta seuraavat kriteerit tärkeysjärjestykseen huolinta-/kuljetusliikettä valittaessa? (tärkein ensimmäiseksi)**

Kuljetuksen hinta

Kuljetuksen aikataulu

Hyvä palvelu

Paikallisuus

Pitkä asiakassuhde

Vuosisopimus

**2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit päätöksellesi käyttää Oy SNcargo Ltd:n palveluita? (voit valita kolme vaihtoehtoa)**

- ☐ Kuljetuksen hinta
- ☐ Kuljetuksen aikataulu
- ☐ Hyvä palvelu
- ☐ Paikallisuus
- ☐ Pitkä asiakassuhde
- ☐ Vuosisopimus
- ☐ Muu, mikä?

**3. Kuinka hyvin SNcargo pystyy vastaamaan Teidän kuljetustarpeisiinne?**

- ☐ Hyvin
- ☐ Riittävästi
- ☐ Parannettavaa

Parannettavaa, mitä?

**4. SNcargon vastausnopeus tarjouspyyntöihin?**

- ☐ Hyvä
- ☐ Riittävä
- ☐ Parannettavaa
- ☐ En käsittele tarjouspyyntöjä

**5. SNcargon vastausnopeus kuljetustilauksiin ja tiedusteluihin?**

- ☐ Hyvä
- ☐ Riittävä
- ☐ Parannettavaa

**6. SNcargon rahtilaskujen oikeellisuus?**

- ☐ Pääsääntöisesti laskutettu oikein
- ☐ Pääsääntöisesti laskutettu väärin
- ☐ Vaihtelevasti oikein ja väärin
- ☐ En käsittele rahtilaskuja

**7. Reklamaatioiden käsittely SNcargon toimesta?**

- ☐ Hoidettu hyvin
- ☐ Hoidettu kohtalaisesti
- ☐ Hoidettu huonosti
- ☐ Ei kokemusta

**8. Arviosi yrityksesi kuljetustarpeista tulevaisuudessa?**

- ☐ Ulkomaankuljetuksia enemmän kuin nyt
- ☐ Ulkomaankuljetuksia vähemmän kuin nyt
- ☐ Ulkomaankuljetuksia saman verran kuin nyt

**9. Kuinka suurella todennäköisyydellä käytät jatkossakin Oy SNcargo Ltd:n palveluja?**

- ☐ Käytän varmasti
- ☐ Käytän ehkä
- ☐ En usko, että käytän

Miksi et usko, että et käytät enää?

**10. Minkälaisia kuljetustarpeita Teillä on odotettavissa tulevaisuudessa ja miten SNcargo voisi jatkossa palvella Teitä paremmin? Voitte myös halutessanne vapaasti kommentoida toimintaamme. Otamme kii-tollisena kaiken palautteen vastaan.**